

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA LA INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE  
PRODUCTOS NUEVOS A NIVEL NACIONAL DE LA  
ORGANIZACIÓN MB EDICIONES ENCARGADA DE LA  
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS EN LA ERA  
DIGITAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**GABRIEL ANDRÉS BARRIGA MONTERO**

**DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ, MBA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Roberto Sánchez, MBA

**INFORMANTES:**

Ing. Santiago Carrasco

Ing. David Hidalgo

## **DEDICATORIA**

A mis padres Miguel Barriga y Amanda Montero, a mis hermanos Carlos y Alejandro Barriga principalmente por ser mi familia y saber guiarme en cada paso de mi vida.

***Gabriel***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por cuidarme y brindarme la sabiduría que día a día necesito para continuar con mi objetivo de vida, también a mis padres y mis dos hermanos por darme su apoyo, consejos y enseñanzas.

Un agradecimiento especial a la “PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR” y a todos los profesores que ayudaron a crecer mis conocimientos, en especial al Ing. Roberto Sánchez director del siguiente proyecto.

***Gabriel***



## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3**

#### **1.1 ANÁLISIS INTERNO, 3**

##### **1.1.1 Descripción de la Empresa, 3**

##### **1.1.2 Ubicación, 4**

##### **1.1.3 Misión, 5**

##### **1.1.4 Visión, 6**

##### **1.1.5 Valores, 6**

##### **1.1.6 Cadena de Valor, 8**

###### **1.1.6.1 Actividades Primarias, 11**

###### **1.1.6.2 Actividades de Apoyo, 15**

###### **1.1.6.3 Tipos de Actividad, 20**

#### **1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 22**

##### **1.2.1 Competencia, 22**

##### **1.2.2 Factores Económicos, 24**

###### **1.2.2.1 PIB, 24**

###### **1.2.2.2 Inflación, 27**

###### **1.2.2.3 Riesgo país – EMBI, 29**

###### **1.2.2.4 Indicadores Laborales, 30**

###### **1.2.2.5 Tasa de interés Activa, 34**

##### **1.2.3 Aspectos Políticos, 35**

##### **1.2.4 Aspectos Legales y Regulatorios, 37**

##### **1.2.5 Aspectos Tecnológicos, 40**

##### **1.2.6 Tendencias Socioculturales, 45**

### **2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 47**

#### **2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES, 49**

##### **2.1.1 Economías de Escala, 50**

##### **2.1.2 Diferenciación de Producto, 50**

##### **2.1.3 Acceso a los Canales de Distribución, 50**

##### **2.1.4 Necesidades de capital, 51**

##### **2.1.5 Ventajas de Costes, 51**

##### **2.1.6 Represalias, 52**

##### **2.1.7 Política Gubernamental, 52**

#### **2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES, 53**

#### **2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES, 56**

#### **2.4 PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES, 57**

#### **2.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS, 58**

#### **2.6 ANÁLISIS FODA, 60**

##### **2.6.1 Determinación de fortalezas y debilidades, 60**

2.6.1.1	Fortalezas, 60
2.6.1.1.1	Matriz de priorización fortalezas, 62
2.6.1.2	Debilidades, 63
2.6.1.2.1	Matriz de priorización debilidades, 65
<b>2.6.2</b>	<b>Cuadro de fortalezas y debilidades, 67</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Determinación de oportunidades y amenazas, 67</b>
2.6.3.1	Oportunidades, 67
2.6.3.1.1	Matriz de priorización oportunidades, 69
2.6.3.2	Amenazas, 70
2.6.3.2.1	Matriz de priorización oportunidades, 72
<b>2.6.4</b>	<b>Cuadro de fortalezas y debilidades, 74</b>
<b>2.6.5</b>	<b>FODA, 75</b>
<b>2.7</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA, 76</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Matriz de evaluación de factores internos (EFI), 76</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Matriz EFE, 79</b>
<b>3</b>	<b>INVESTIGACIÓN, 83</b>
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 83
3.1.1	Identificación del problema, 83
3.1.2	Objetivo de la Investigación, 86
3.1.3	Objetivos, 86
3.1.3.1	General, 86
3.1.3.2	Específicos, 86
3.1.4	Diseño de la muestra, 87
3.1.5	Tamaño de la muestra, 91
3.1.6	Diseño de la encuesta, 92
3.1.7	Análisis de resultados, 93
3.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 105
3.2.1	Criterios Geográficos, 106
3.2.2	Criterios Conductuales, 106
3.2.3	Criterios Demográficos, 107
3.2.4	Criterios Psicográficos, 108
3.2.5	Grupo Objetivo de la Investigación, 110
<b>4</b>	<b>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA “MB EDICIONES”, 111</b>
4.1	ESTRATEGIAS DE MERCADO, 111
4.1.1	Estrategias Genéricas, 111
4.1.1.1	Líder en costos, 112
4.1.1.2	Diferenciación, 112
4.1.1.3	Enfoque, 113
4.1.2	Estrategia Competitiva, 115
4.1.3	Estrategia de Posicionamiento, 116
4.2	MARKETING MIX, 117
4.2.1	Producto, 118
4.2.1.1	Fases Estratégicas, 120
4.2.1.2	Valor de Marca, 121
4.2.2	Precio, 122
4.2.2.1	Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores, 124

**4.2.3 Plaza, 124**

4.2.3.1 Diseño del canal de distribución, 125

4.2.3.2 Fuerza de Ventas, 126

**4.2.4 Comunicación y Promoción, 127**

4.2.4.1 Comunicación, 127

4.2.4.2 Logotipo, 128

4.2.4.3 Slogan, 128

4.2.4.4 Plan de Medios, 129

4.2.4.4.1 Justificación de medios, 130

4.2.4.4.2 Evaluación y control del plan, 130

4.2.4.4.3 Presupuesto del plan de medios, 131

4.2.4.5 Promoción, 131

**5 ANÁLISIS FINANCIERO, 133****5.1 PRESUPUESTOS, 133****5.1.1 Presupuesto de Ventas Proyectado Tres Años, 134****5.1.2 Presupuesto de Egresos Proyectados Tres Años, 136**

5.1.2.1 Presupuesto de Compras, 136

5.1.2.2 Presupuesto de Egresos Administrativos, 137

5.1.2.3 Presupuesto de Egresos Operacionales, 138

**5.1.3 Amortización, 139****5.1.4 Flujo de efectivo proyectado, 140****5.2 ESTADOS FINANCIEROS, 143****5.2.1 Balance General, 144****5.2.2 Estado de resultados, 146****5.2.3 Evaluación Financiera, 147**

5.2.3.1 Valor Actual Neto, 148

5.2.3.2 Tasa Interna de Retorno, 149

5.2.3.3 Razón Beneficio / Costo, 149

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 151****6.1 CONCLUSIONES, 151****6.2 RECOMENDACIONES, 152****REFERENCIAS, 154****ANEXOS, 156**

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 157

Anexo 2: Libros Infantiles, 160

Anexo 3: Libros de Religión, 162

Anexo 4: Libros de Arte, 163

Anexo 5: Libros de Sexualidad, 164

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1:	Competencia Nacional, 23
Cuadro N° 2:	Competencia Internacional, 23
Cuadro N° 3:	Porcentajes de Indicadores Laborales, 32
Cuadro N° 4:	Porcentajes de Indicadores Laborales Nacional, 33
Cuadro N° 5:	Placistas en Ecuador, 54
Cuadro N° 6:	Libreros en Ecuador, 55
Cuadro N° 7:	Proveedores, 57
Cuadro N° 8:	Consumidores, 58
Cuadro N° 9:	M. Priorización Fortalezas, 62
Cuadro N° 10:	M. Priorización Debilidades, 65
Cuadro N° 11:	Fortalezas y Debilidades, 67
Cuadro N° 12:	M. Priorización Oportunidades, 69
Cuadro N° 13:	M. Priorización Amenazas, 72
Cuadro N° 14:	Oportunidades y Amenazas, 74
Cuadro N° 15:	Oportunidades y Amenazas, 75
Cuadro N° 16:	Matriz EFI, 78
Cuadro N° 17:	Matriz EFE, 81
Cuadro N° 18:	Estadísticos de la pregunta 1, 93
Cuadro N° 19:	Estadísticos de la pregunta 2, 95
Cuadro N° 20:	Estadísticos de la pregunta 3, 97
Cuadro N° 21:	Estadísticos de la pregunta 4, 99
Cuadro N° 22:	Estadísticos de la pregunta 5, 100
Cuadro N° 23:	Estadísticos de la pregunta 6, 102
Cuadro N° 24:	Estadísticos de la pregunta 7, 103
Cuadro N° 25:	Estadísticos de la pregunta 8, 104
Cuadro N° 26:	Segmentación de Mercado, 110
Cuadro N° 27:	Ámbito Competitivo, 111
Cuadro N° 28:	Productos solicitados por el cliente, 120
Cuadro N° 29:	Fases Estratégicas, 121
Cuadro N° 30:	Comparación de Precios con la Competencia, 124
Cuadro N° 31:	Control del Plan, 130
Cuadro N° 32:	Presupuesto de Capital y Provincias, 131
Cuadro N° 33:	Representativa de Cantidades, 134
Cuadro N° 34:	Tabla Representativa de Precios, 135
Cuadro N° 35:	Tabla Representativa de Ventas Proyectadas, 136
Cuadro N° 36:	Tabla Representativa de Compras, 137
Cuadro N° 37:	Tabla Representativa de Egresos Administrativos, 138
Cuadro N° 38:	Amortización, 140
Cuadro N° 39:	Proyección de Ingresos y Egresos a Tres años, 141
Cuadro N° 40:	Flujo de Caja Proyectado Tres Años, 143
Cuadro N° 41:	Balance General y Proyectados, 145
Cuadro N° 42:	Estado de Resultados, 147
Cuadro N° 43:	Factibilidad del Proyecto (VAN, TIR, CB), 148

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Ubicación MB EDICIONES, 5
- Gráfico N° 2: Cadena Genérica de Valor, 10
- Gráfico N° 3: Actividades Primarias, 14
- Gráfico N° 4: Actividades de Apoyo, 20
- Gráfico N° 5: Cadena de Valor de MB EDICIONES, 21
- Gráfico N° 6: Variación del PIB, 26
- Gráfico N° 7: Variación de la Inflación, 28
- Gráfico N° 8: Variación del EMBI, 30
- Gráfico N° 9: Variación Indicadores Laborales, 32
- Gráfico N° 10: Variación Indicadores Laborales Nacional, 33
- Gráfico N° 11: Variación de la Tasa de Interés Activa, 35
- Gráfico N° 12: Creación de un Libro, 43
- Gráfico N° 13: Libros en la era digital, 44
- Gráfico N° 14: Las Cinco Fuerzas de Porter, 48
- Gráfico N° 15: ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de MB EDICIONES?, 93
- Gráfico N° 16: Al momento de proveerse de libros para su negocio ¿Cuál de los siguientes aspectos usted piensa que son los más importantes? Seleccione varios, 94
- Gráfico N° 17: Responda del 5 al 1 siendo 5= Excelente, 1= Pésimo respectivamente, 96
- Gráfico N° 18: Refiriéndose al servicio de MB EDICIONES. ¿Qué aspecto nos recomendaría mejorar? Seleccione una o más respuestas, 98
- Gráfico N° 19: ¿A qué otras distribuidoras de libros compra sus productos? Seleccione una o más respuestas, 100
- Gráfico N° 20: ¿Qué categorías de libros desearía que la empresa MB EDICIONES le provea? Seleccione una o más respuestas, 101
- Gráfico N° 21: ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un nuevo libro de calidad para su comercialización?, 103
- Gráfico N° 22: ¿Por qué medio desearía enterarse nuestros nuevos productos?, 104
- Gráfico N° 23: Diferenciación en el Producto, 114
- Gráfico N° 24: Precio Óptimo, 123
- Gráfico N° 25: Comercialización en las Provincias, 126
- Gráfico N° 26: Comercialización en la Capital, 126
- Gráfico N° 27: Logotipo de MB EDICIONES, 128

## **RESUMEN EJECUTIVO**

MB EDICIONES, es una importadora y comercializadora de libros que en la actualidad está enfrentando competencia de parte de la tecnología, siendo su principal objetivo el crecimiento y mejor desarrollo de la misma. Por lo cual el presente proyecto trata sobre la elaboración de un Plan de Marketing para la inclusión de nuevos productos en el merca, el cual que consta de seis capítulos.

En el primer capítulo se realizará un análisis interno de MB EDICIONES, se realizará una descripción de su gestión empresarial actual con el fin de conocer e identificar aspectos importantes y relevantes. También se identificará elementos como: económico, político-legal, sociocultural y tecnológico que forman parte de un entorno más externo de la industria a la cual pertenece la empresa.

En el segundo capítulo se realizará un análisis de la industria mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter, una herramienta de gestión desarrollada por el profesor de Harvard Business School (Michael Porter), que nos permitirá analizar la industria, además de recopilar información muy relevante para estructurar estrategias que nos ayuden a la elaboración de un plan de negocio para que la empresa MB EDICIONES siga manteniéndose competitivamente en el mercado con la finalidad de establecer oportunidades y detectar amenazas que se presenten en la industria del libro.

En el tercer capítulo se realizará un análisis de mercado mediante una investigación con el fin de obtener un conocimiento adecuado sobre los requerimientos y necesidades actuales por parte de los clientes de MB EDICIONES, consecuentemente se logrará identificar el mercado meta, el cual la organización desea alcanzar para lograr un posicionamiento y crecimiento de la marca.

En el cuarto capítulo se identificarán las estrategias genéricas y de crecimiento que MB EDICIONES desea implementar en sus operaciones para la estabilidad, desarrollo y crecimiento de la organización. Además se desarrollará el Marketing Mix para generar procedimientos que impulsen el posicionamiento de la marca.

En quinto capítulo se realizará el análisis financiero del Plan de Marketing propuesto identificando Presupuestos, Estados Financieros, Flujo de Caja Proyectado, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y el Costo Beneficio para tener conocimiento de que tan factible es la implementación del presente proyecto.

En el sexto capítulo se realizarán las conclusiones y recomendación acerca del análisis del proyecto para la empresa MB EDICIONES.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad todos somos conscientes que las computadores, Smartphone, tablets, libros electrónicos y el internet constituyen una de las revoluciones tecnológicas más importantes de todos los tiempos, ya sea en nuestra propia casa, la escuela, en la universidad, en el trabajo estamos permanentemente inmersos de la tecnología. Con internet aparece una nueva generación: la generación web, conformada por millones de jóvenes que no solo están familiarizados con la tecnología desde niños, sino que también tienen acceso a Internet desde niños como un recurso más para su educación, dejando al libro y a su industria cada vez más en el pasado.

Los avances tecnológicos que se presentan de manera constante en el siglo XXI hacen los mercados sean cada vez más competitivos y que las necesidades de los clientes sean cada vez más exigentes, por lo tanto hoy en día las compañías enfrentan nuevos desafíos, con el fin de poder mantenerse en el mercado a un nivel competitivo. Esto ha obligado a las empresas dentro de la industria del libro busquen desarrollar nuevas estrategias, enfocadas a mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y la rentabilidad para la organización y sus socios.

MB EDICIONES, es una empresa dedicada a la importación, distribución y comercialización de libros a nivel nacional desde el año 2002, administrada por el Gerente General el “Lic. Miguel Barriga” el mismo que trabaja arduamente conjunto con sus operarios para lograr el desarrollo y crecimiento de la misma. La empresa brinda sus



productos y servicios a todos sus clientes en distintas provincias, debido a la era digital que atraviesa la industria del libro, la empresa necesita realizar un plan de marketing, lo cual le permitirá obtener conocimientos valiosos sobre las preferencias actuales de la demanda y si el servicio que la empresa proporciona a sus clientes es de buena calidad. También el siguiente estudio de marketing pretende generar conocimientos del mercado del libro, tales como: el análisis situacional actual del mercado, análisis de la industria, la elaboración de estrategias, la elaboración de Marketing Mix y un análisis financiero para la evaluación de la factibilidad del proyecto brindando así acciones para que la empresa pueda seguir creciendo con un mayor abastecimiento dentro de su distribución y con una mayor rentabilidad.

## **1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

Este capítulo se describe como el ambiente en el que colaboradores, operarios, trabajadores y consumidores de MB EDICIONES y de las demás organizaciones interactúan en la industria de los libros, generando de alguna forma agregados macroeconómicos. En puntos siguientes se identificarán factores que embarcan el análisis interno y externo.

### **1.1 ANÁLISIS INTERNO**

A continuación se procede a identificar el ambiente interno de la empresa MB EDICIONES para conocer y comprender su funcionamiento dentro de la industria del libro.

#### **1.1.1 Descripción de la Empresa**

Él Licenciado Miguel Ángel Barriga Gaibor, Gerente General y propietario de MB EDICIONES, decidió iniciar la misma en el año 2002, con emprendimiento, experiencia y el conocimiento en marketing adquiridos en EDIDAC, empresa a la cuál prestó sus servicios durante 25 años.

Conjunto con su familia y pese a un presupuesto basado en la liquidación de su anterior empresa el Licenciado Miguel Ángel Barriga Gaibor, deciden tomar la

arriesgada decisión de constituir a MB EDICIONES, que se dedicaría a Importación y Distribución de libros en general a nivel Nacional.

Desde su creación MB EDICIONES ha mantenido una operación dentro del mercado nacional, iniciando su actividad comercial con libros de Computación e Informática para luego, con el pasar de los meses y años, ir ampliando cada vez más su cartera de productos, de acuerdo con sus recursos y a las exigencias de la demanda dentro del mercado nacional, a través de alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales como: Zamora Editores, Educar Ediciones, Bueno Editores, etc. dando como resultado un desarrollo continuo de la empresa.

MB EDICIONES se dedica a la importación y comercialización de libros a nivel nacional, es administrada por su gerente general y, se mantiene en funcionamiento por el mismo y sus colaboradores que día a día realizan actividades para el bienestar de la empresa.

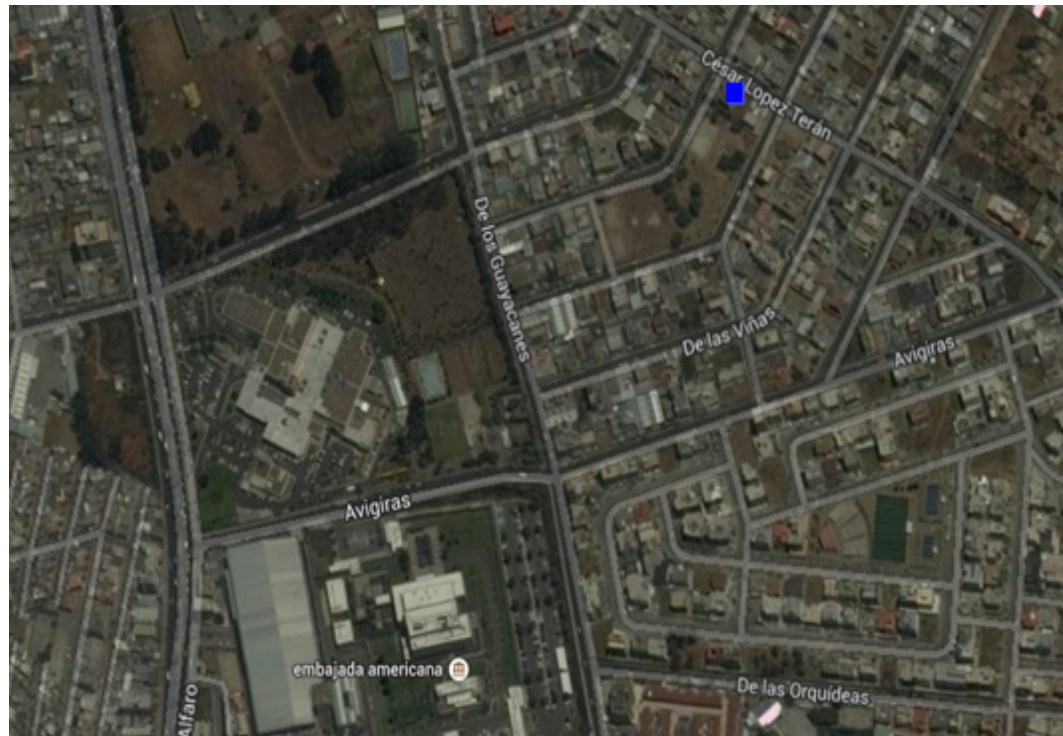
### **1.1.2 Ubicación**

MB EDICIONES, se encuentra localizada en el Norte de Quito, Sector El Edén. Calles César Terán López N53-329 y Belladonas.

Telf. 1: (593) (02) 2 408596

Telf. 2: (593) (02) 3 281208.

## ■ MB EDICIONES



**Gráfico N° 1: Ubicación MB EDICIONES**

**Fuente:** Google maps

### 1.1.3 Misión

Es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía al personal de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 38)

La misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. (Kotler & Armstrong, Introducción al marketing., 2000, pág. 37)

MB EDICIONES es una organización dedicada a la compra, distribución y venta de libros a nivel nacional. Esta empresa representa un aporte positivo para la sociedad ya que genera empleo y promueve el desarrollo del talento humano fomentando un ambiente laboral agradable, buscando siempre la satisfacción de sus clientes y su accionista principal.

#### **1.1.4 Visión**

Según Jhon keane, una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara. (David, 2008, pág. 54)

En el 2020 MB EDICIONES será una empresa símbolo a nivel nacional en la compra, distribución y venta de libros. Distinguiéndose por ofrecer productos de óptima calidad, una buena atención al cliente y políticas de pago accesibles, mejorando continuamente en cada uno de sus procesos, para lograr el éxito tanto en el aspecto profesional, humano, laboral, financiero y de apoyo a la comunidad.

#### **1.1.5 Valores**

Refiriéndose a los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, además nos sirven para un buen ámbito laboral y un buen funcionamiento entre compañeros. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas

en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

MB EDICIONES trabaja con valores que son la base fundamental para su proyección a futuro, tales como: amabilidad, confiabilidad, credibilidad, integridad, transparencia, respeto, responsabilidad, puntualidad.

- Amabilidad.- Se exige amabilidad en cuanto al trabajo en equipo y servicio al cliente dentro de la organización.
- Confiabilidad.- Los productos que se comercializan en MB Ediciones son productos de alta calidad y la distribución se la realiza en excelentes condiciones.
- Credibilidad.- Existe confianza en el personal administrativo, operativo y de ventas y en su capacidad de manejar, vender, y distribuir los productos a precios competitivos optimizando los recursos de la compañía.
- Integridad.- Se fomenta la integridad y el respeto hacia los demás en el trabajo día a día.
- Puntualidad.- Se exige puntualidad en la ejecución de las tareas.
- Respeto.- Todos los colaboradores trabajan con consideración y respeto a los demás.

- Responsabilidad.- Existe responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan en la empresa.
- Transparencia.- Se exige franqueza y transparencia para los clientes, accionistas y proveedores.

### **1.1.6 Cadena de Valor**

Según Porter (1991) propone:

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar y apoyar su producto. Se puede representar por medio del Gráfico N° 2 la cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades. (pág. 65)

Refiriéndonos específicamente a Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. (Porter, Ventaja competitiva. Quinta reimpresión., 2006, pág. 33)

Según Porter (2006), la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes

a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (págs. 33-34)

En contexto, la cadena de valor (ver Gráfico N° 2) permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

El Gráfico N° 2 que a continuación se presenta con mayor claridad la cadena de valor genérica de Michael Porter.





**Gráfico N° 2: Cadena Genérica de Valor**

**Fuente:** (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 67)

Para obtener una ventaja competitiva potencial MB EDICIONES tendrá que identificar las actividades primarias y de apoyo que puedan brindarle dicha ventaja ante las demás empresas que se dedican al mismo giro de negocio en esta industria.

La cadena de valor nos servirá para crear, identificar y sostener la ventaja competitiva de la organización MB EDICIONES para satisfacer las necesidades de los clientes.

En consecuencia es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa, especialmente las más importantes para obtener una ventaja competitiva, es decir, una diferenciación ante las demás empresas de su misma actividad comercial, además ayuda al mejoramiento continuo de la organización.

#### 1.1.6.1 Actividades Primarias

Como se aprecia en el Gráfico N° 2 hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los factores del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores, (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 68).

- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman las materias primas y otros factores en el producto final: tratamiento, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de los equipos, realización de pruebas, controles de calidad y otras operaciones en la planta, (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 69).
- Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de transporte de reparto, procesamiento de pedidos y programación, (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 69).
- Marketing y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios, (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 69).
- Servicios postventa: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto, (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 69).

Las actividades anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias. Para un distribuidor, la logística de

entrada y salida es la más importante. Para una empresa de servicios que atienda en sus instalaciones (un restaurante o un detallista) la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la actividad principal. En el caso de un banco que presta a empresas, el marketing y las ventas constituyen la clave de la ventaja competitiva; esta se basa en la eficiencia de los empleados y en la forma en la que los prestamos gestionan el riesgo y se les fija precio. En el caso de un fabricante de copadoras de gran velocidad, el servicio es la fuente principal de la ventaja competitiva. Pero en cualquier empresa las diferentes categorías de las actividades primarias estarán presentes en cierto modo en ella. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 69).

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS DE MB EDICIONES

MB EDICIONES define las 3 siguientes actividades como primarias.

- Compras.- La actividad de adquisición de productos dentro de la vida industrial de MB EDICIONES es negociar con proveedores para así obtener obras de la calidad adecuada, al precio justo (negociar condiciones de pago), en el tiempo preciso y en el lugar correcto. Para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas, MB EDICIONES realiza un seguimiento desde el inicio de la negociación hasta que la mercadería llegue a su destino final.

El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de la mercadería y una vez que dicho producto este en bodegas se realiza un conteo y supervisión de los productos, para así confirmar si el producto cumple con las condiciones pactadas para posteriormente fijar precios.

- **Distribución.-** MB EDICIONES utiliza un sistema que mueve físicamente los productos mediante canales de distribución desde sus bodegas al sitio en que se pueden tomar posesión de los mismos, intermediarios o consumidores para utilizarlos a su beneficio.
- **Venta.-** El gerente general de MB EDICIONES se enfoca en prestarles a sus clientes un buen servicio de ventas realizado visitas pre y post ventas para dar a conocer a los clientes en persona de nuevos productos y así negociar términos y acuerdos para concretar la venta y proceder a un despacho consecuentemente con la autorización del mismo.

A continuación se aprecia las actividades primarias gráficamente:



**Gráfico N° 3: Actividades Primarias**

**Fuente:** MB EDICIONES

### 1.1.6.2 Actividades de Apoyo

Estas actividades, presentes cuando se compete en una industria, se dividen en cuatro categorías, que se muestran en el Gráfico N° 2 al igual que las actividades primarias, cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de la industria en particular. Así, en el desarrollo tecnológico, las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, estudios de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las compras se dividen en actividades como: especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de materiales comprados y supervisión permanente del cumplimiento de los proveedores. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, págs. 69,70)

A continuación se presenta la definición de las cuatro actividades de apoyo de la cadena de valor ilustrada en el Gráfico N° 2:

- **Adquisición:** Función de comprar los factores productivos que se emplearán en la cadena de valor. He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos capital, como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estos factores suele asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionadas con los de apoyo. Como todas las actividades de valor, la adquisición o función de compras se sirve de una tecnología como los procedimientos para tratar con los comerciales, para utilizar las reglas de especificación

y los sistemas de información. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 70).

Una actividad de compras de manera normal se acompaña de una actividad específica relacionada con valores o de las que apoya, aunque con frecuencia un departamento especial efectúa muchas actividades de valor y las políticas de compras se aplican en la organización entera. El coste de las actividades de adquisición suele constituir un parte pequeña de los costes totales, pero a veces incide de forma profunda en el coste global y en la diferenciación. La mejora de estas prácticas afecta mucho al coste y a la calidad de los factores, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con sus proveedores. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 70).

- Desarrollo tecnológico. Toda actividad relacionada con creación de valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesamiento de datos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 71).

El desarrollo tecnológico también puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño del equipo para procesos

y los métodos de mantenimiento. El relacionado con el producto y sus características apoya la cadena entera, en cambio, otros tipos están vinculados a otras actividades primarias o de apoyo. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 70).

- Administración de recursos humanos. Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades de primarias y de soporte (por ejemplo, contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor (entre otros factores, las negociaciones con los trabajadores). Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión puede generar políticas incongruentes. Más aún, rara vez se conocen bien sus costes acumulados y los intercambios en los costes diferenciales de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el coste del reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 70).

La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las competencias y la motivación del personal, así como el coste de contratarlo y entrenarlo.

- Infraestructura organizativa. Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planificación, finanzas, contabilidad,



administración de aspectos legales, asuntos de gubernamentales o con administraciones públicas y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. Según esté diversificada o no la empresa, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocio y la empresa matriz. En la empresa diversificada, las actividades relacionadas con la infraestructura suelen repartirse entre la unidad de negocio y los niveles corporativos. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 72)

La infraestructura puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva. Por su parte, los sistemas de información administrativa influyen de modo considerable en la posición de costes, mientras que en algunas industrias los altos directivos desempeñan un papel decisivo en el trato con el cliente. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 72)

## ACTIVIDADES DE APOYO DE MB EDICIONES

MB EDICIONES define las 3 siguientes actividades como de apoyo.

- Gestión Administrativa.- A lo Largo de su carrera profesional y laboral el gerente general de MB EDICIONES ha tenido su aprendizaje y aplica una excelente administración en la empresa, definiendo así procesos de planeación, organización, dirección y control para mantener un entorno en el que, trabajando en grupos,

los individuos cumplan eficientemente las metas y objetivos propuestos en las distintas áreas.

Cabe recalcar que la administración de MB EDICIONES persigue la productividad, es decir en base a la administración hay un grupo de personas que trabajan para generar utilidades a la compañía.

- **Gestión Financiera.**- Con la ayuda de un colaborador financiero MB ediciones realiza su gestión financiera que tiene como función el encargarse de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Con ayuda de la gestión administrativa la financiera tiene como objetivo el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

- **Almacenamiento.**- Una vez realizada la recepción de la mercadería y tras una revisión minuciosa de lo solicitado, MB EDICIONES procede al almacenamiento. El cuál posee un conjunto de normas procedimientos diseñados para el salvaguardar las diferentes tipos de obras para una buena operatividad de la empresa.

Teniendo una bodega adecuada dentro de su área de trabajo para el almacenamiento de sus diferentes tipos de mercadería, dicha

mercadería está sujeto en este lugar a controles de inventario, operaciones de ingreso, salida, reubicación, modificaciones de presentación y custodia, etc.

A continuación se aprecia la gráficamente las actividades de apoyo:



**Gráfico N° 4: Actividades de Apoyo**

**Fuente:** MB EDICIONES

#### 1.1.6.3 Tipos de Actividad

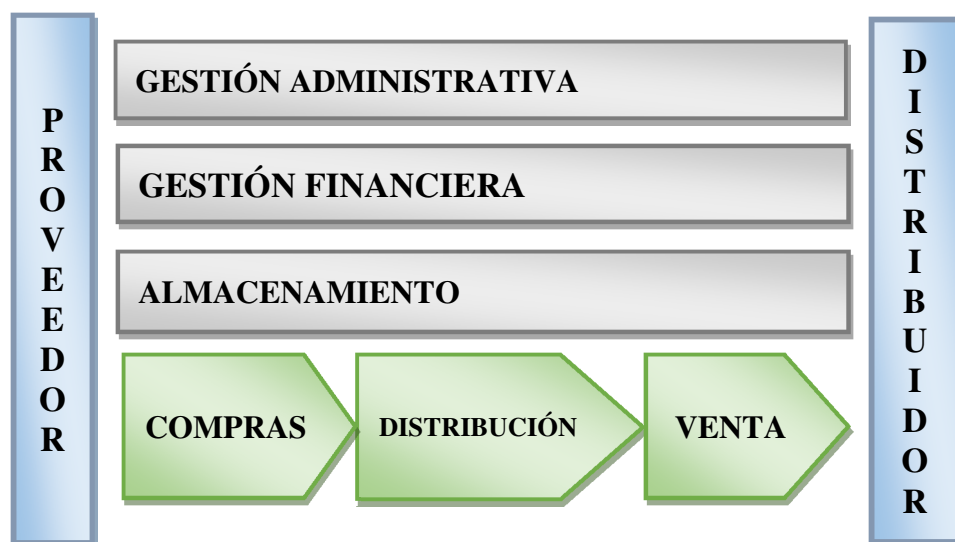
Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas. Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, ingeniería de componentes, operación de fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- Actividades indirectas. Permiten efectuar actividades directas de forma continua: mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, gestión de la

investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.

- Aseguramiento de calidad. Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección de entradas, realización de pruebas, evaluación, verificación y ajuste. (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 72).

Ya mencionado anteriormente las actividades primarias y de apoyo de MB EDICIONES, en el gráfico siguiente se presenta con mayor claridad la cadena de valor de dicha empresa.



**Gráfico N° 5: Cadena de Valor de MB EDICIONES**

**Fuente:** MB EDICIONES

Llegando a la conclusión que MB EDICIONES tiene actividades: primarias (relacionadas con la consecución de la visión) y actividades de apoyo (soporte de las actividades primarias).

## 1.2 ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se procederá analizar las principales fuerzas externas que afectan a la organización tales como: Económicos, Políticos, legales y regulatorios, tecnológicos y socioculturales.

### 1.2.1 Competencia

La competencia de las organizaciones se basa en los conocimientos, destrezas, habilidades, de las personas que conforman dicha organización, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar su actividad comercial en un mismo mercado.

A través de los años y a lo largo de la operación de MB Ediciones se ha encontrado con una fuerte competencia en el mercado a nivel nacional e internacional.

A continuación se nombra algunos competidores en la industria del libro:

**Cuadro N° 1: Competencia Nacional**

<b>Nacionalmente</b>	<b>Descripción:</b>
Edidac.	Es una empresa Ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de libros para la educación y cultura del país, con más de 35 años en funcionamiento.
Culturesa.	Es una empresa ecuatoriana, filial del Grupo CULTURAL S. A. DE EDICIONES localizado en Madrid – España. La labor de <b>CULTURESA</b> se fundamenta en la creación, realización, comunicación de contenidos y el firme compromiso de difundir la cultura, a través de sus diferentes sellos editoriales y publicaciones, independientemente del soporte en que se difundan, sea en papel o medio informático, y aplicando estrictos criterios de cuidado, calidad e innovación. Todo ello nos ha permitido ser un Grupo con prestigio internacional.
Foladec.	Es una empresa dedicada a la edición y comercialización de libros para la educación, lleva más de 22 años en el mercado al servicio del Docente. En cada una de sus publicaciones la editorial incluye los parámetros y exigencias dadas en las reformas actuales emitidas por el Ministerio de Educación. Nuestro objetivo es el de proveer al docente libros que le permitan desarrollarse en su campo educativo y a su vez formar mejores estudiantes.

**Cuadro N° 2: Competencia Internacional**

<b>Internacionalmente</b>	<b>Descripción:</b>
Lexus editores.	No hay información.
Oceano.	GRUPO OCÉANO es líder en el mercado global de la edición en lengua española. A día de hoy, el mayor distribuidor de contenidos editoriales en el conjunto de los países hispanoparlantes. Nuestro Grupo está presente en 21 países de habla española a ambos lados del Atlántico más Portugal, Brasil y Estados Unidos. Este tejido permite a Grupo Océano operar como una empresa global y nacional a la vez, con una fuerte proyección en los países donde irradia la cultura en lengua española.
Edisersa.	No hay información

### **1.2.2 Factores Económicos**

Son un conjunto de datos estadísticos que representan saldos, flujos, porcentajes de los activos y pasivos tanto financieros como no financieros de una empresa o de un país, indicando la economía de dicha empresa o país. A continuación se mencionará los factores económicos para identificar como se encuentra en la actualidad la economía del país.

#### **1.2.2.1 PIB**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

¿Por qué es importante que crezca el PIB?

Indica la competitividad de las empresas. Si la producción de las empresas no crece a un ritmo mayor, significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco crece al ritmo deseado.

Si el PIB crece por abajo de la inflación significa que los aumentos salariales tenderán a ser menores que la misma.

Un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión no especulativa, es decir, inversión directa en empresas; y también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo. (Economia.com, s.f.)

En agosto del 2014 se estimó que la economía de Ecuador crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión, junto a la recuperación de la actividad de refinación de petróleo, un leve incremento de la inflación y un aumento de la deuda pública, informó la Comisión Económica para América Latina (Cepal).

El porcentaje de crecimiento del país (2,8%) es superior al proyectado por el organismo para la región (2,2%), a la estimación del Fondo Monetario Internacional (4,2%) y al de la agencia calificadora de riesgos Fitch Ratings (4,2%).

De su parte, el Gobierno prevé que el Producto Interno Bruto de Ecuador sea de entre 4,5% y 5%.

“El año 2014 será mejor que 2013, con ritmos de crecimiento más altos”, dijo el presidente del Banco Central del Ecuador (BCE), Diego Martínez.

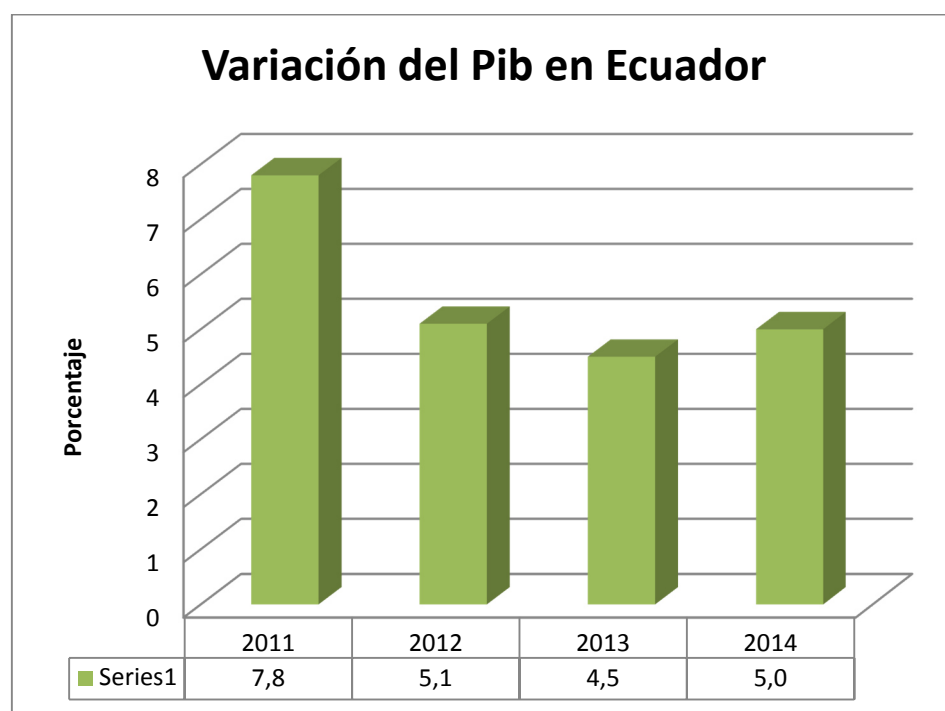


Según la Cepal, los países sudamericanos sufren una desaceleración de la economía generalizada (desde el 3,1% hasta el 1,8% en promedio), siendo Colombia y Ecuador las únicas excepciones.

La economía de Ecuador tuvo un crecimiento de 4,9% en el primer trimestre del año 2014. (Diario El Telégrafo, 2014)

La economía de Ecuador crecería entre 4 % y 4,5 % el próximo año y la inflación se moderaría a un ritmo por debajo del 3 %, dijo el ministro de Finanzas, Fausto Herrera, en septiembre del 2014.

Aunque todavía no se ha definido el monto del presupuesto para el 2015, el funcionario aseguró que el déficit del país se ubicará el próximo año en un rango de 4,5 % al 5 % del PIB.



**Gráfico N° 6: Variación del PIB**

Como se ha mencionado antes cuando en un país el Pib está en crecimiento es beneficioso para las empresas del mismo, debido a que hay incremento en la producción de bienes y servicios, esto permite a que el comercio esté en prosperidad y a su vez es beneficio para las personas del país.

Dado que se trata de productos importados, los precios finales dependen en gran medida de la situación económica de dichos países.

#### 1.2.2.2 Inflación

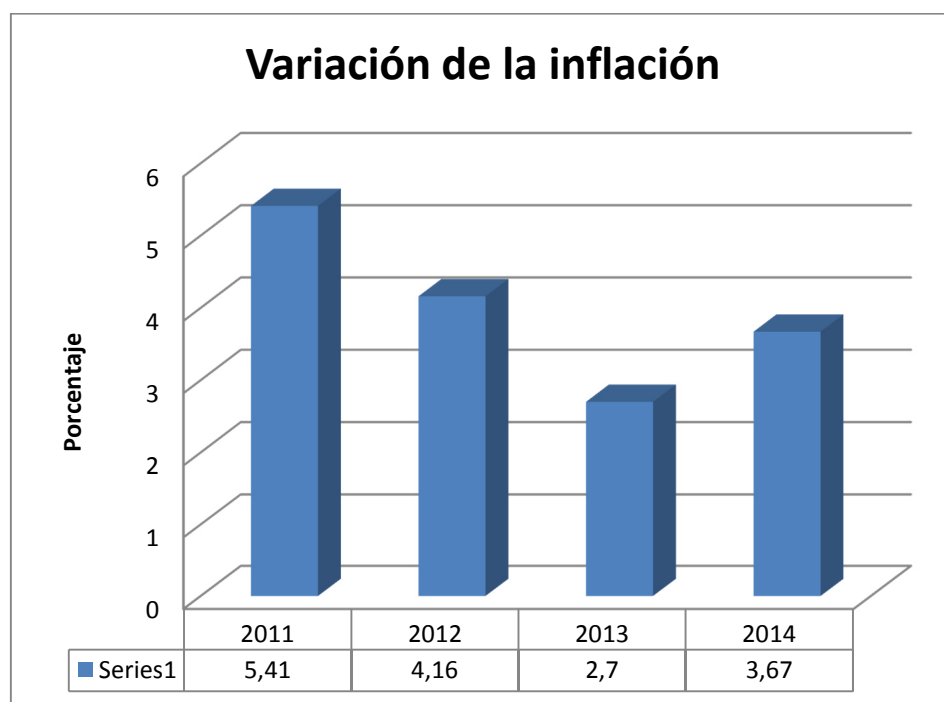
Según el Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. La inflación se la mide por la variación anual del índice de precios del consumidor, mientras que el índice de precios describe el ritmo en que se incrementan los precios.

La inflación para septiembre del 2014 se ubicó en 0,61 %, frente a 0,57% del mismo mes del año 2013. Pero la anual rebasó las metas oficiales al ubicarse en 4,19%, mientras la acumulada fue de 3,15%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Un indicador de 4,19% en una economía dolarizada es elevado, de acuerdo con Alberto Acosta Burneo, editor de Análisis Semanal, quien señala que

es importante controlar el comportamiento de los precios en la economía ecuatoriana para mantenerla competitiva frente a las economías de otros países. No es conveniente mantener esos niveles de inflación en el largo plazo porque significa que el Ecuador se está volviendo más costoso, sostiene el experto, quien opina además que una meta razonable de inflación anual está entre 2% y 3%.

Ecuador cerró el 2014 con una inflación de 3,67% anual, lo que representa un incremento frente al 2,70% registrado en el 2013. Esta información la hizo pública hoy, 8 de enero del 2014, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Diario El Comercio, s.f.)



**Gráfico N° 7: Variación de la Inflación**

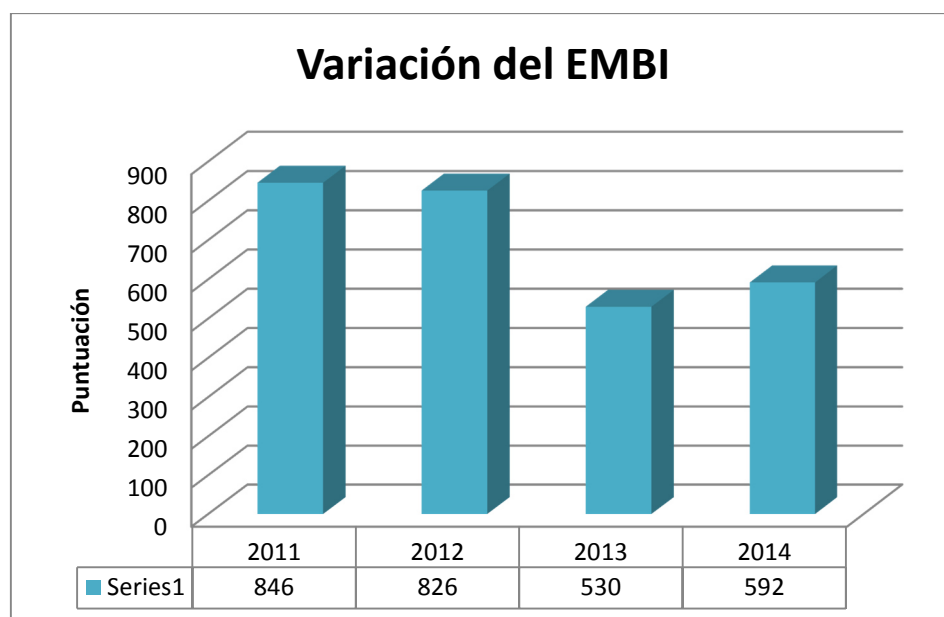
Con una inflación del 3,67% en el año 2014 en el Ecuador, esto quiere decir, que en el año anterior el país ha tenido un aumento en precios

respecto al año 2013, siendo MB EDICIONES una compañía importadora de libros tiene que analizar precios de otros países en base a su propia inflación, una vez analizado estos precios se determina un precio adecuado para cada obra.

#### 1.2.2.3 Riesgo país – EMBI

Respecto al Banco Central del Ecuador, el riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

A continuación se presenta en un gráfico donde se indica la variación del EMBI.



**Gráfico N° 8: Variación del EMBI**

**Fuente:** Investigación Realizada (Banco Central del Ecuador)

El EMBI o también conocido como riesgo país afecta directamente a la empresa, a su vez es beneficioso para la misma debido a que en la actualidad Ecuador ha disminuido su nivel de riesgo país a comparación de otros años, por lo que la industria del libro podría mejorar y desarrollarse. Tomando en cuenta que inversión extranjera pueda tomar esta industria.

#### 1.2.2.4 Indicadores Laborales

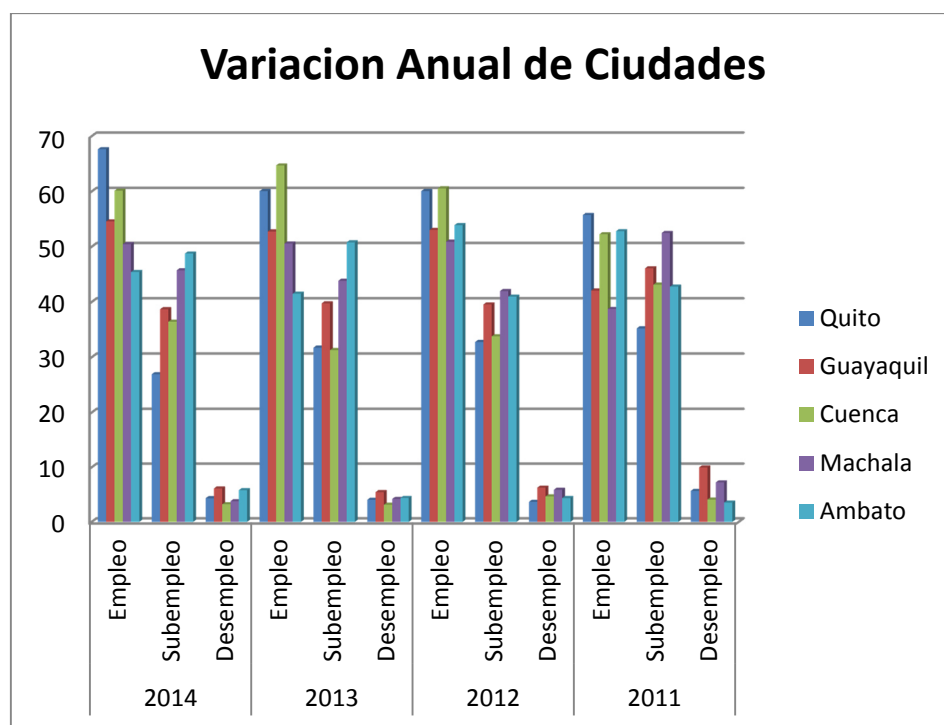
Gracias al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y, la cobertura de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), se puede conocer los porcentajes de los indicadores laborales hasta septiembre del año 2014. Para garantizar la comparabilidad con años anteriores solo se tomará en cuenta un análisis del área urbana.

A nivel urbano, en septiembre de 2014 los ocupados plenos representan el 54,02% de la PEA; se observa un incremento de 3,49 puntos porcentuales con respecto al 50,53% de septiembre de 2013.

La tasa de subempleo urbano se encuentra en 40,87% en este septiembre, a comparación del 42,69% del mismo periodo del 2013; una reducción de 1,82 puntos porcentuales que no es estadísticamente significativa.

La tasa de desempleo urbano tampoco experimenta variaciones estadísticamente significativas. A septiembre 2014, el desempleo urbano es 4,67% de la PEA.

A continuación se aprecia dos gráficos: el primero muestra las tasas de variabilidad de empleo, subempleo y desempleo entre las ciudades más importantes del Ecuador durante marzo 2011-2014 y el segundo gráfico muestra la misma comparación a nivel nacional durante marzo 2011-2014.



**Gráfico N° 9: Variación Indicadores Laborales**

**Fuente:** Investigación Realizada (Banco Central del Ecuador)

**Cuadro N° 3: Porcentajes de Indicadores Laborales**

Indicadores Laborales por Ciudad						
		Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
2014	Empleo	67,65	54,59	60,14	50,47	45,42
	Subempleo	26,94	38,69	36,44	45,73	48,77
	Desempleo	4,34	6,13	3,23	3,80	5,81
2013	Empleo	60,07	52,77	64,71	50,57	41,50
	Subempleo	31,74	39,76	31,31	43,84	50,79
	Desempleo	4,06	5,46	3,15	4,21	4,39
2012	Empleo	60,07	53,04	60,56	50,91	53,90
	Subempleo	32,76	39,56	33,79	41,98	40,98
	Desempleo	3,68	6,28	4,67	5,89	4,37
2011	Empleo	55,75	42,07	52,26	38,74	52,81
	Subempleo	35,24	46,10	43,15	52,50	42,78
	Desempleo	5,68	9,99	4,10	7,24	3,54



**Gráfico N° 10: Variación Indicadores Laborales Nacional**

**Fuente:** Investigación Realizada (INEC)

**Cuadro N° 4: Porcentajes de Indicadores Laborales Nacional**

Indicadores Laborales Nacional		
2014	Empleo	54,02
	Subempleo	40,87
	Desempleo	4,67
2013	Empleo	50,53
	Subempleo	42,69
	Desempleo	4,67
2012	Empleo	50,23
	Subempleo	43,55
	Desempleo	4,91
2011	Empleo	41,4
	Subempleo	49,74
	Desempleo	7,06

**Fuente:** Investigación Realizada (INEC)



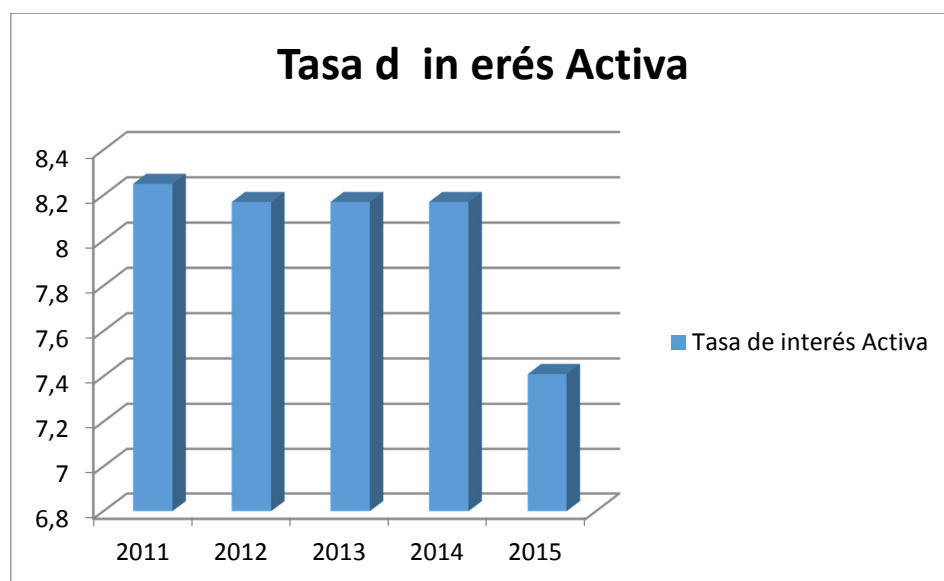
Nacionalmente las tasas de desempleo y subempleo suman 45,54%, esto significa que casi la mitad de la población con cualidades para trabajar no posee una ocupación fija. Los mismos que no solo afectan a nivel nacional sino también a las organizaciones, es malo para MB EDICIONES ya que si las personas no poseen las posibilidades de ganar dinero, no podrán adquirir productos. Esto implica pérdidas para la organización.

#### 1.2.2.5 Tasa de interés Activa

La tasa de interés activa es el precio del dinero o pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por un tiempo determinado, del deudor, a raíz de haber utilizado su dinero durante ese tiempo.

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido. La tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

Según el Banco Central de Ecuador el país tiene en la actualidad, es decir a marzo del 2015 una tasa de interés activa del 7,41% como se indica en la variabilidad de años anteriores en el gráfico siguiente:



**Gráfico N° 11: Variación de la Tasa de Interés Activa**

**Fuente:** Investigación Realizada (Banco Central del Ecuador)

La tasa de interés activa tiene un efecto directo en la economía de un país o de una organización. Por lo general, las tasas de interés más altas alientan a las empresas a expandirse o a realizar inversiones. Siento la tasa activa 7,41 a marzo del 2015 afecta un poco al país para nuevas inversiones extranjeras ya que a comparación con otros años ha descendido, pero no afecta a MB EDICIONES.

### 1.2.3 Aspectos Políticos

En la actualidad el Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social.

El Poder Ejecutivo es la función que está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa, elegido para un periodo de cuatro años.

Es el Supremo Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública. Define la política exterior, designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador, nombrando a sus autoridades.

El Poder Legislativo es la función que corresponde a la Asamblea Nacional de la República del Ecuador, elegida para un periodo de cuatro años, es unicameral y está compuesta por 124 Asambleístas (15 por asignación nacional). Es el encargado de redactar leyes, fiscalizar a los órganos del poder público, aprobar tratados internacionales, presupuestos y tributos.

El Poder Judicial se delega a la Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados. La CNJ estará compuesta por 21 Jueces para un periodo de nueve años (no podrán ser reelectos) y se renovará un tercio de la misma cada tres años.

El Poder de Transparencia y Control Social también conocido como Poder Ciudadano está conformado por El Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Sus autoridades ejercerán sus puestos durante cinco años. Este poder se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción, como también designar a ciertas autoridades del país, y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país.

El Poder Electoral funciona y entra en autoridad solo cada 4 años o cuando hay elecciones o consultas populares. (Políticas de Ecuador, 2010)

El ámbito político casi siempre se encuentra presentando y aprobando nuevas normas regulatorias o leyes y a su vez modifican actuales, MB EDICIONES se rige a la normativa y las leyes actuales para su adecuado funcionamiento.

#### **1.2.4 Aspectos Legales y Regulatorios**

Según El Congreso Nacional en la actualidad se encuentra vigente la Ley de Fomento al Libro publicada en el Registro Oficial No. 757 de 26 de agosto de 1987, la misma que no ha sido actualizada ni reformada pese a que el sector editorial del país ha sufrido cambios estructurales, consideran que el libro: como bien cultural constituye un instrumento para la transmisión del conocimiento y el sostenimiento de la identidad y diversidad cultural; es deber inexcusable del Estado mejorar los niveles educativos de los ecuatorianos, especialmente de los niños, niñas y jóvenes, para lo cual reconoce la difusión del libro y la lectura como mecanismos idóneos para lograrlo; y, es necesario promover el desarrollo y la competitividad de la industria editorial nacional y favorecer la exportación de los libros editados y publicados en el Ecuador.

En el capítulo IV de la Ley de Fomento al Libro publicada en el Registro Oficial No. 757 de 26 de agosto de 1987 se determinan la mayoría de aspectos importantes para la industria del libro, a continuación se mencionará los siguientes:

- Art. 17.- Toda persona natural o jurídica que se dedique a la edición, importación o distribución de libros y otras publicaciones de carácter científico, cultural o educativo, deberá establecer un precio uniforme de venta al consumidor final de las obras que edite, importe o distribuya, precio que deberá ir impreso o etiquetado en la contraportada de los libros.

El precio fijado será independiente del lugar o punto de venta, sin perjuicio de que puedan hacerse ofertas o promociones en virtud de las cuales, el precio final, sea inferior al precio impreso o etiquetado.

- Art. 18.- Toda persona natural o jurídica que se dedique a la edición, importación o distribución de libros y otras publicaciones de carácter científico, cultural o educativo, podrá establecer en el caso de colecciones un precio fijo distinto entre el valor de cada unidad de la colección individualmente considerada y el valor total de la colección, sin que éste tenga que ser igual a la sumatoria del valor de cada uno de los títulos que integran dicha colección.
- Art. 19.- Si un libro se oferta con complementos como discos, bandas magnéticas, fotografías, diapositivas, cassettes, películas, discos compactos o cualquier otro elemento, será considerado como una unidad comercial, debiendo fijarse el precio de venta por el conjunto, lo cual impedirá su venta por separado.

- Art. 20.- Tendrán el valor comercial que consideren los responsables de la venta al público, los:
  - a) Los libros editados en número limitado para un público restringido, numerados correlativamente y de calidad formal;
  - b) Los libros artísticos, entendiendo por tales los editados total o parcialmente mediante métodos artesanales o artísticos;
  - c) Los libros antiguos y de colección;
  - d) Los libros usados;
  - e) Los libros que hayan quedado fuera de catálogo por decisión del editor;
  - f) Los libros importados a precio de saldo, siempre que hayan sido primero saldados en el país de origen por el editor; y,
  - g) Las ventas previas que se hagan para costear la edición de un determinado libro.

Una vez explicado lo primordial de la ley del libro:

MB EDICIONES está inscrita en la cámara de comercio del libro (ISBN) a partir de marzo del 2002, esto quiere decir que lleva 13 años en funcionamiento, cumpliendo todas las leyes y normativas impuestas por autoridades estatales.

### **1.2.5 Aspectos Tecnológicos**

Desde hace varias décadas, en particular, durante las dos últimas, se produjeron cambios sin precedentes en el sector de la edición y la impresión. Estas transformaciones obedecen a cambios en las demandas y expectativas de los consumidores, a la competitividad creciente entre las diferentes empresas y organizaciones del sector y a los acelerados avances tecnológicos.

El elemento clave de estas transformaciones es el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), en especial de Internet. El sector de la edición y la impresión es un ejemplo relevante de la acción de las tendencias de la globalización y la diversificación en los modelos de negocios.

La información de Tecnologías de la Información y Comunicación genera datos sobre equipamiento, acceso y uso del computador, internet y celular, en el hogar proporcionando insumos para el análisis, consultas, investigación, entretenimiento, etc.

Curiosamente, a la “retrasada” industria editorial se le reconoce ahora su carácter pionero en los procesos de industrialización de la cultura gracias a la invención y popularización de la imprenta en Occidente en la época del despegue del modo de producción capitalista. La producción de libros, suerte de híbrido entre fábrica y artesanía, aumentó su demanda durante el Renacimiento debido al auge de una clase media próspera e ilustrada. A su vez, la difusión de las nuevas ideas políticas, religiosas, económicas, dependían de la prensa y del flujo continuo de

impresos. La necesidad de contar con una masa trabajadora que, al menos, supiera leer y escribir, acrecentó las presiones a favor de la producción editorial. Y así hasta hoy.

El impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se considera transversal a toda la cadena de producción del libro y afecta a todos los actores de la industria: creadores, editoriales, canales de distribución, lectores y hasta al libro mismo. La creciente incorporación de las TIC se visualiza como factor dinamizador para la mayor difusión de la producción bibliográfica e interacción con los lectores y se considera vital para la incorporación acelerada del sector a la sociedad de/en redes.

La evolución primera se asocia con la redefinición misma de aquello que por libro se entiende. La naturaleza y la multiplicidad de los soportes vuelven real la separación entre el libro y la obra literaria, que dejan de funcionar como sinónimos. A pesar de la ruptura visible, los nuevos soportes no dudan en identificarse como “libros”, y asistimos a la aparición y la comercialización creciente de los “libros electrónicos” o e-books, identificados indistintamente como: “ciberlibros”, “libros virtuales”, “líbel” o “librel”, estos dos últimos en mero intento de castellanización.

En medio de la confusa, más aceptada, terminología, hay diferencias que es preciso establecer y considerar: por e-books se entiende de aquellos libros que tienen su soporte físico por excelencia en los e-readers de los que hoy día existen varios prototipos que compiten entre sí, y cuyo objetivo es trasladar las ventajas



del soporte papel al digital. A la anterior definición de “libro electrónico” se contrapone otra conceptualización que incluye, tanto los contenidos disponibles en formato digital y no legibles por el ojo humano sin la mediación de un ordenador o dispositivo que permita su lectura, como los dispositivos diseñados para permitir la lectura de contenidos en formato digital, emulando la forma y las dimensiones de un libro convencional. Preferimos la señalada a inicios del párrafo pues nos parece más precisa y menos confusa, en especial una vez que utilizamos el concepto de “edición electrónica”

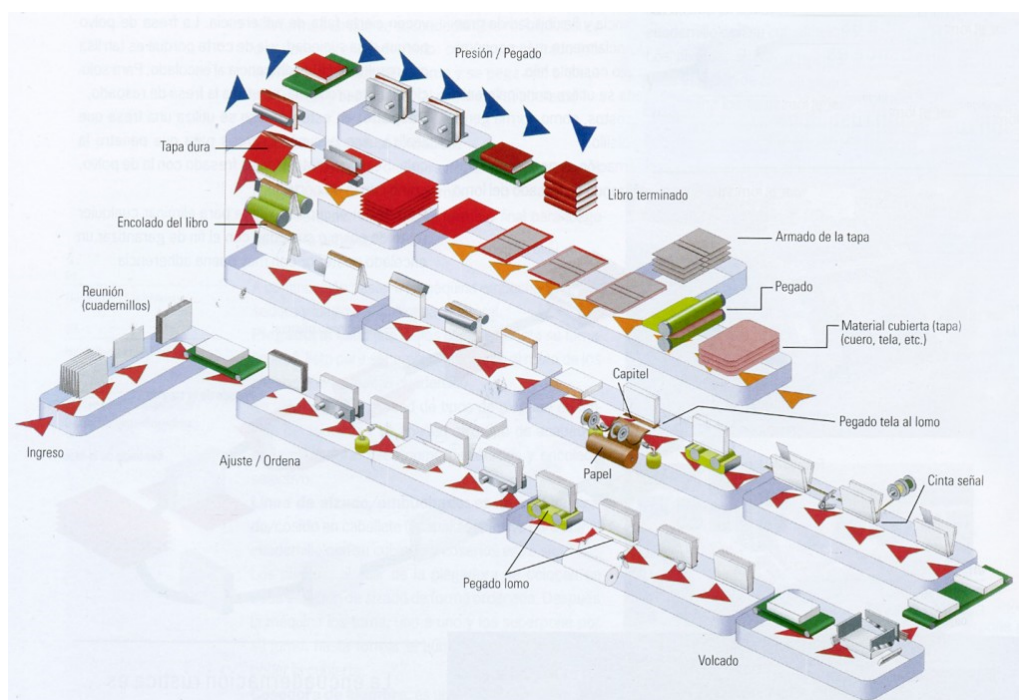
Las TIC también posibilitan cambios en los procesos de impresión. La transformación más conocida se refiere a la “impresión bajo demanda”, donde una máquina es destinataria de un texto, acogido a determinadas pautas de edición, que llega directamente desde la computadora. La impresión bajo demanda permite obtener un libro en formato papel en el momento mismo que se realiza el pedido. Esto presupone un fondo de libros digitalizados y una máquina especial para efectuar la edición. Se supone que la expansión de este sistema abarate los costos de producción al reducir los costos de almacenaje, devolución y sobreimpresión de ejemplares. No obstante, son muchas las reservas que subsisten con relación a su difusión, pues el costo de las máquinas que permiten esta “impresión a la orden” todavía es considerablemente elevado. (Perfiles, s.f.)

La intervención de la tecnología en la realización industrial es importantísima para el diseño y la impresión de los libros. Actualmente la industria de producción de libros se maneja con los sistemas de impresión offset de mediano

o gran formato, para tiradas extensas destinadas a mercados importantes, logrando grandes cantidades rápidamente y con calidad controlada.

Son 3 los ejes claves donde la tecnología puede jugar a favor o en contra del diseño del libro:

- El Soporte.
- Las Tintas.
- La Encuadernación.



**Gráfico N° 12: Creación de un Libro**

Hasta el 2013 el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2010. (INEC y ENEMDU)



**Gráfico N° 13: Libros en la era digital**

La evolución y la introducción de las tics y accesorios electrónicos han afectado a empresas dedicadas a la comercialización de libros como lo es MB EDICIONES, además de generar distintas opiniones, tanto a favor como en contra; aún con el creciente uso de las tecnologías, actualmente hay millones de personas en el mundo que continúan abriendo un libro tradicional, pasando de página en página y disfrutando de su lectura mientras que muchos otros recurren a sustitutos.

En la era digital se está produciendo un cambio en el ámbito editorial, estableciendo nuevas formas de escribir, leer y editar bibliográficamente, generando grandes ventajas sobre los libros tradicionales.

### 1.2.6 Tendencias Socioculturales

Tras el salto definitivo que los cambios tecnológicos, significaron industria del libro, los cambios han sido poco sustanciales, sobre todo en los vínculos entre textos y lectores. Leer sigue siendo una actividad personal, en la que cada individuo ressignifica los contenidos leídos. Demanda concentración y autonomía pues no admite la atención fragmentada y no necesita de equipos que medien entre impreso y lector (libre de consumirlo en casi cualquier tiempo y lugar). Requiere formación previa, exigencia que se desdobra en reconocimiento social para aquellos individuos que lean y que compren libros. En lo esencial, el libro no ha cambiado en los últimos quinientos años. Sigue siendo un conjunto de pliegos impresos cosidos, pegados o presillados, protegidos por una cubierta más o menos resistente y que reconoce a autor y casa editorial como entes principales en su creación.

Cabe recalcar que en la época que vivimos en la que todos utilizamos ordenadores, teléfonos móviles, iPad, iPod, Tablet, etc. parece un milagro que todavía se pueda ver personas en el mundo que cada día abren un libro, pasan las páginas y disfrutan del contenido del mismo, los que creen que pasar las páginas de un libro, leer sintiendo el peso de ese libro, sentir ese olor característico. Dejándose invadir por la lectura. Actualmente cada día se venden miles de E-book (libro electrónico), dejando paso así a la tecnología gobierne la cultura de niños, jóvenes y adultos.

Día a día gracias a la evolución de las tics las generaciones actuales se ven afectadas en un gran porcentaje por una pérdida de cultura, falta de

conocimientos, rapidez en su aprendizaje, falta de concentración, etc. las empresas como MB EDICIONES dedicadas a la importación y comercialización de libros también se ven afectadas por este cambio ya que las tendencias socio culturales actuales son hacia la tecnología.

## **2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

En este capítulo se realizará un análisis de la industria mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter, una herramienta de gestión desarrollada por el profesor de Harvard Business School (Michael Porter), que nos permitirá analizar la industria o sector, además de recopilar información muy relevante para estructurar estrategias que nos ayuden a la elaboración de un plan de negocio para que la empresa MB EDICIONES siga manteniéndose competitivamente en el mercado de la industria.

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (Porter, 2008, pág. 1)

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar aún a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.

En la industria del libro existen dos tipos de competencia, la positiva, es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la destructiva, que es justamente lo contrario pues todas las empresas ofertan lo mismo. Dicho lo anterior, es extremadamente primordial elaborar buenas estrategias para luego proceder aplicarlas correctamente así se tendrá diferenciación con respecto a la competencia y lograr un posicionamiento sólido en el mercado.

Es indispensable que la empresa MB EDICIONES desarrolle una estrategia para superar a su competencia.

A continuación en el Gráfico N° 12 se identifica el cuadro genérico de las cinco fuerzas de Porter:



**Gráfico N° 14: Las Cinco Fuerzas de Porter**

## 2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia (sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados).

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector moderada.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. (Porter, 2008, pág. 2)

A continuación se menciona las siete fuentes o barreras de entrada importantes:



### **2.1.1 Economías de Escala**

MB EDICIONES, en la actualidad trabaja con volúmenes medianos, debido a la intervención en el mercado de e-books, tablets, celulares, etc. Lo cual hace a la industria menos atractiva para el ingreso a nuevos competidores. A pesar de esto, gracias a la relación del gerente general con los proveedores permiten a la empresa reducir costos en ciertos productos, de acuerdo a estos medianos volúmenes, entonces esto dificulta a que un nuevo competidor entre a esta industria con precios bajos.

### **2.1.2 Diferenciación de Producto**

Para que los productos de MB EDICIONES tengan una notable diferencia y un posicionamiento fuerte, la compañía ha decidido hacer una inversión para que en sus productos tengan una impresión en la portada de varios productos. En la actualidad la velocidad con la que interactúa la competencia en tratar de diferenciarse los unos de los otros para mejorar sus productos, hacen que explotar ésta barrera buscando crear la percepción de una calidad más alta para la satisfacción del consumidor. Haciendo a la industria atractiva.

### **2.1.3 Acceso a los Canales de Distribución**

MB EDICIONES tiene establecida redes de distribución para satisfacer a clientes que están fuera de la provincia (Pichincha), con diferentes empresas de transporte como ENETSA, Santa, Occidentales, San Francisco, etc. Logrando que los canales de distribución para sus productos estén bien atendidos por las

empresas de transporte establecidas. Si a la empresa entrante no le es posible penetrar los canales de distribución existentes, la misma adquiere los costos a su propia estructura de distribución. Lo cual hace difícil la entrada a nuevos competidores.

#### **2.1.4 Necesidades de capital**

Gracias a los e-books, tablets, celulares, etc. Mencionando también a las TICs, desanima a nuevos competidores a invertir, sabiendo que también se necesita un alto capital para ingresar en esta industria. Actualmente MB Ediciones posee fuertes cimientos y conforme pasan los años su estructura es más fuerte.

#### **2.1.5 Ventajas de Costes**

Anteriormente se ha visto que las economías de escala (gran volumen) normalmente conllevan una ventaja respecto a costes.

Varios sectores requieren activos muy especializados (tecnología, equipamiento) que puede ser de alto financiamiento o no pueden ser utilizados para producir distintos productos. También, algunos mercados requieren experiencia (Propia) para difundir y proveer un bien/servicio al menor coste posible. Además otros mercados utilizan patentes y conocimientos de propiedad exclusiva que sirven para limitar la entrada de nuevos competidores. Estas tres características son fuertes barreras claras para disuadir del mercado a posibles competidores.

MB EDICIONES está en un mercado donde la experiencia es propia y exclusiva, de proveer y difundir productos mediante los canales de distribución adecuados a nivel nacional.

#### **2.1.6 Represalias**

Hay industrias y empresas las cuales ya están establecidas durante un tiempo, las mismas poseen suficientes recursos para llevar una lucha con nuevos competidores, por lo cual si ven la amenaza de un competidor entrante, pueden bajar sus precios, aumentar su publicidad y su promoción de ventas para defender su territorio, se puede decir que es una buena estrategia. Así los nuevos competidores lo pensaran dos veces o simplemente se retira. Se expresa lo mismo en la industria de los libros.

En la actualidad, con 13 años en el mercado, MB Ediciones está preparada para competir con otras empresas que deseen ingresar a la industria de los libros en el país, también es participe de la competencia que existe entre empresas nacionales e internacionales.

#### **2.1.7 Política Gubernamental**

Es cierto que el principal papel del Estado es el de preservar la competencia en los mercados existentes dentro del área de gobierno, mediante regulaciones y leyes restringe a los monopolios para abrir puertas a la competencia directa. Se considera monopolios naturales servicios públicos como la electricidad y el

agua, dónde el gobierno regula el sector. Para la industria del libro hay una competencia abierta rigiéndose a las leyes ya implicadas para los nuevos ocurrentes.

MB EDICIONES es una empresa privada y se desenvuelve en un mercado que es poco atractivo en la actualidad. Por lo mencionado anteriormente es muy poco probable que nuevos ocurrentes ingresen a competir en la industria de los libros: Requiere de un financiamiento alto; de una alta experiencia y conocimientos sólidos, tiene a varios competidores en la actualidad y; posee leyes y normativas a seguir vigentes.

## 2.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. (Porter, 2008, pág. 7)

Para las empresas pertenecientes a un mismo sector la competencia se basa entre la rentabilidad del sector y la situación global de competitividad. En el sector donde MB EDICIONES se desenvuelve día a día (Industria de Libros) es muy competitivo y para una organización será más difícil ingresar a competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos

sean altos, pues constantemente estará enfrentando a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Según la Cámara del Libro del Ecuador (ISBN o Número Internacional Normalizado para Libros) existen más de 110 organizaciones dedicadas a la comercialización de libros en el país entre distribuidores, Libreros (Librerías), Placistas y Revisteros.

A continuación se mencionará a librerías y placistas:

**Cuadro N° 5: Placistas en Ecuador**

<b>LISTA DE PLACISTAS</b>
• ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE LOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA – SENBIS
• BARRIGA GAIBOR, MIGUEL ÁNGEL
• CARPIO YÉPEZ MÓNICA KARINA
• EDICIONES MÉDICAS INTERNACIONALES - EDIMEINTER CIA. LTDA.
• EDIMECIEN CIA. LTDA.
• EQUINOCCIO CULTURAL
• FOLADEC S.A.
• S & S SINMALEZA SÁNCHEZ CIA. LTDA.
• SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES

**Fuente:** Investigación Realizada (ISBN)

**Cuadro N° 6: Libreros en Ecuador**

LISTA DE LIBREROS
• ADEN ECUADOR C. A.
• BIBLIOTHEK
• BOSSANO VERGARA, SUSANA CONSUELITO
• CENTRO DE EDICIONES MÉDICAS
• CENTRO DE LITERATURA CRISTIANA
• CEVALLOS LIBRERÍA JURÍDICA
• CONFEDERATE BOOKS
• CORPORACIÓN NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA
• ECUADEKALIT S. A.
• FUNDACIÓN JESÚS DE LA MISERICORDIA
• HISPANALIBROS CIA. LTDA.
• INGELSI CIA. LTDA.
• JERVIS MOSCOSO, JUAN FERNANDO
• LA LIBRERÍA
• LIBRERIA CENTRO DE VIDA NUEVA
• LIBRERÍA ESPAÑOLA CIA. LTDA.
• LIBRERÍA IMBALIBROS
• LIBRERÍA JURÍDICA ONI
• LIBRERIA RAYUELA DE SERVICIOS LIBREROS
• LIBRERÍA STUDIUM CIA. LTDA.
• LIBRERÍA SU PRESENCIA
• LIBRERÍA TECNILIBRO CIA. LTDA.
• LIBRERÍA Y PAPELERÍA SELECTA
• LIBRERÍAS AMÉRICA LIBREAMERICA S. A.
• LIBRERIAS CRISOL ECUADOR CRISOLIBEC S. A.
• LIBRIMUNDI LIBRERIA INTERNACIONAL S. A.
• LIBROS PARA EL ALMA
• MOELLER, HORST
• MR. BOOKS S.A.
• OPEN HOUSE ENGLISH
• PONCE DE CRESPO, GRACIELA
• SÁNCHEZ DISTRIBUIDORES GRÁFICOS
• SERVEINTEC
• VILLAMAR UTRERAS, GINA LUCIA

**Fuente:** Investigación Realizada (ISBN)

### 2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Hay mercados donde los proveedores están compitiendo agresivamente por clientes que tienen la capacidad de cambiar de un proveedor a otro, tienen muy restringidas las posibilidades de alzar sus precios. (Porter, 2008, pág. 4)

Las empresas por lo general venden sus productos y servicios (materias primas, componentes, servicios financieros y de mano de obra, etc.) a compradores que pueden ser fabricantes, distribuidores, intermediario o consumidores finales. Tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer su poder para conseguir el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio posible, todo, por supuesto, en perjuicio de la rentabilidad de ellos mismo y del mercado. MB EDICIONES se encuentra en un mercado donde hay muchos fabricantes y proveedores de libros, por lo cual ejercen un gran poder de negocio sobre las empresas librerías, esto hace atractiva a la industria. Existen varios tipos de proveedores en la industria librera, todo depende de la línea a la cual la empresa se dedique. Siendo la organización una Empresa placista a continuación se menciona algunos de los principales proveedores de la misma.

**Cuadro N° 7: Proveedores**

PROVEEDOR	PAÍS
• Zamora Editores Ltda.	• Colombia
• Classa	• Colombia
• Sigma Editores Ltda.	• Colombia
• Segelsur	• Colombia
• Bueno Editores	• Ecuador
• Educar Editores S.A.	• España
• Continental	• España
• Parramón	• España
• Divinni S.A.	• Uruguay

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

## 2.4 PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Los clientes (el lado inverso de los proveedores) son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. (Porter, 2008, págs. 5-6)

El mercado de los libros es atractivo, ya que un producto como los libros tiene varios o muchos sustitutos actualmente, el producto debe ser diferenciado y de calidad, o es de bajo costo para el cliente, lo cual permite que el consumidor pueda hacer sustituciones en la otro competidor al por igual o a menor costo. Se puede concluir que en la industria de los libros el cliente tiene toda la capacidad de analizar y escoger



varias propuestas de varios ofertantes, por lo cual MB EDICIONES se ve en la obligación de obtener sus productos de la mejor calidad, de realizar una diferenciación, de tener precios que ameriten en el mercado y prestar un buen servicio en la distribución del mismo, con la finalidad de conseguir la negociación, lealtad y fidelidad de los clientes.

A continuación se presenta algunos de nuestros clientes a nivel nacional:

**Cuadro N° 8: Consumidores**

<b>CLIENTE</b>	<b>CIUDAD</b>
• Gama ediciones	• Cotopaxi
• Promolibros	• Guayaquil
• Ediciones Romero	• Guayaquil
• Sur Libros	• Loja
• Ediciones Pegazo	• Portoviejo
• Cladel	• Quito
• Continental del libro	• Quito
• Distribuidora Fénix	• Quito
• Edarsi	• Quito
• Editorial Siglo XXI	• Quito
• Lidex	• Quito
• Mundilibro	• Riobamba

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

## 2.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas. Por ejemplo las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio. El e-mail es un sustituto del correo postal

expres. A veces, la amenaza de la substitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un substituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los substitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Un substituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (llevar el servicio o producto a la propia empresa).

Cuando la amenaza de substitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios substitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los substitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008, págs. 6-7)

Actualmente en la era digital, con la evolución tecnológica existen varios substitutos del libro, poco a poco la tecnología ha ido implementando aparatos electrónicos (Celulares, Tablets, e-books, etc.), sitios web y aplicaciones. Esto podría reducir el mercado o a su vez ser en fin de la industria del libro físico y que la tecnología sea suficiente para cubrir las necesidades que brinda el libro. Además de la tecnología existen empresas que fabrican revistas, fabricas papeleras, el comercio, etc. que son substitutos del mismo.

Consecuentemente, en la actualidad la amenaza de productos substitutos en la industria del libro es muy alta debido al uso de tecnologías a diario es más continuo y

posiblemente sea desfavorable pero a futuro puede que un e-book sea un reemplazo claro de un libro debido a su avance.

## 2.6 ANÁLISIS FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2007, pág. 114)

### 2.6.1 Determinación de fortalezas y debilidades

#### 2.6.1.1 Fortalezas

Las fortalezas de la una organización son aquellas actividades que están realizadas en forma correcta, pueden ser una o varias. También se llama

fortaleza a los recursos considerados valiosos de la empresa. A continuación se presenta algunas fortalezas de MB EDICIONES.

1. Cuenta con la misión y sus objetivos claros difundidos a todo su personal.
2. Gracias a la experiencia y conocimientos del gerente general la empresa posee un liderazgo adecuado.
3. MB EDICIONES cuenta con un servicio al cliente personalizado, para la satisfacción del mismo.
4. El conocimiento del mercado del fundador de la organización hace que la empresa tenga un desenvolvimiento y genere rentabilidad.
5. La organización posee infraestructura propia.
6. MB EDICIONES buscando siempre la diferenciación y crecimiento, es caracterizada por la calidad de sus productos.
7. MB EDICIONES tiene siempre producto disponible para la venta gracias a su preventiva de stock en bodegas.

#### 2.6.1.1.1 Matriz de priorización fortalezas

**Cuadro N° 9: M. Priorización Fortalezas**

Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Total	Ord.	Porcentaje
F1. Cuenta con la misión y sus objetivos claros difundidos a todo su personal.	0,50	0,40	0,50	0,25	0,80	0,30	0,40	<b>3,15</b>	4	<b>13%</b>
F2. Gracias a la experiencia y conocimientos del gerente general la empresa posee un liderazgo adecuado.	0,60	0,50	0,80	0,40	0,80	0,40	0,75	<b>4,25</b>	3	<b>17%</b>
F3. MB EDICIONES cuenta con un servicio al cliente personalizado, para la satisfacción del mismo.	0,50	0,20	0,50	0,20	0,80	0,30	0,50	<b>3,00</b>	5	<b>12%</b>
F4. El conocimiento del mercado del fundador de la organización hace que la empresa tenga un desenvolvimiento y genere rentabilidad.	0,75	0,60	0,80	0,50	0,90	0,70	0,80	<b>5,05</b>	1	<b>21%</b>
F5. La organización posee infraestructura propia.	0,20	0,20	0,20	0,10	0,50	0,20	0,40	<b>1,80</b>	7	<b>7%</b>
F6. MB EDICIONES buscando siempre la diferenciación y crecimiento, es caracterizada por la calidad de sus productos.	0,70	0,60	0,70	0,30	0,80	0,50	0,70	<b>4,30</b>	2	<b>18%</b>
F7. MB EDICIONES tiene siempre producto disponible para la venta gracias a su preventiva de stock en bodegas.	0,60	0,25	0,50	0,20	0,60	0,30	0,50	<b>2,95</b>	6	<b>12%</b>
<b>Totales</b>								<b>24,50</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Gracias a la matriz de priorización se puede elegir las fortalezas más importantes para la organización:

1. El conocimiento del mercado del fundador de la organización hace que la empresa tenga un desenvolvimiento y genere rentabilidad.
2. MB EDICIONES buscando siempre la diferenciación y crecimiento, es caracterizada por la calidad de sus productos.
3. Gracias a la experiencia y conocimientos del gerente general la empresa posee un liderazgo adecuado.
4. Cuenta con la misión y sus objetivos claros difundidos a todo su personal.
5. MB EDICIONES cuenta con un servicio al cliente personalizado, para la satisfacción del mismo.

#### 2.6.1.2 Debilidades

Las debilidades en las organizaciones son actividades que se realizan de forma inadecuada o de manera ineficiente, pueden ser una o varias. Estas son factores de vulnerabilidad de la empresa. Se indica algunas en la siguiente lista:

1. Carencia de un sistema formal de monitoreo del mercado.
2. No poseer dos o más vehículos, para uso de distribución y movilización de ejecutivos.
3. No existe formalidad en la planificación financiera para la compra de mercadería y gastos de la empresa.
4. La organización posee poco personal para el cumplimiento de varias tareas en distintas áreas.
5. MB EDICIONES no realiza publicidad, solamente es reconocida gracias al Gerente General.
6. La organización no posee no documentos donde afirmen los convenios formales realizados con los proveedores.
7. La empresa posee una planificación informal de actividades diarias en el área de despachos.

### 2.6.1.2.1 Matriz de priorización debilidades

**Cuadro N° 10: M. Priorización Debilidades**

Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Total	Ord.	Porcentaje
D1. Carencia de un sistema formal de monitoreo del mercado.	0,50	0,70	0,20	0,60	0,90	0,50	0,70	<b>4,10</b>	4	<b>17%</b>
D2. No poseer dos o más vehículos, para uso de distribución y movilización de ejecutivos.	0,30	0,50	0,30	0,30	0,40	0,10	0,50	<b>2,40</b>	6	<b>10%</b>
D3. No existe formalidad en la planificación financiera para la compra de mercadería y gastos de la empresa.	0,80	0,70	0,50	0,60	0,80	0,60	0,90	<b>4,90</b>	1	<b>20%</b>
D4. La organización posee poco personal para el cumplimiento de varias tareas en distintas áreas.	0,40	0,70	0,40	0,50	0,75	0,70	0,80	<b>4,25</b>	3	<b>17%</b>
D5. MB EDICIONES no realiza publicidad, solamente es reconocida gracias al Gerente General.	0,10	0,60	0,20	0,25	0,50	0,10	0,10	<b>1,85</b>	7	<b>8%</b>
D6. La organización no posee documentos donde afirmen los convenios formales realizados con los proveedores.	0,50	0,90	0,40	0,30	0,90	0,50	0,90	<b>4,40</b>	2	<b>18%</b>
D7. La empresa posee una planificación informal de actividades diarias en el área de despachos.	0,30	0,50	0,10	0,20	0,90	0,10	0,50	<b>2,60</b>	5	<b>11%</b>
<b>Total</b>								<b>24,50</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)



Gracias a la matriz de priorización se elige las debilidades más importantes para la organización:

1. No existe formalidad en la planificación financiera para la compra de mercadería y gastos de la empresa.
2. La organización no posee documentos donde afirmen los convenios formales realizados con los proveedores.
3. La organización posee poco personal para el cumplimiento de varias tareas en distintas áreas.
4. Carencia de un sistema formal de monitoreo del mercado.
5. La empresa posee una planificación informal de actividades diarias en el área de despachos.

## 2.6.2 Cuadro de fortalezas y debilidades

**Cuadro N° 11: Fortalezas y Debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ El conocimiento del mercado del fundador de la organización hace que la empresa tenga un desenvolvimiento y genere rentabilidad.	➤ No existe formalidad en la planificación financiera para la compra de mercadería y gastos de la empresa.
✓ MB EDICIONES buscando siempre la diferenciación y crecimiento, es caracterizada por la calidad de sus productos.	➤ La organización no posee documentos donde afirmen los convenios formales realizados con los proveedores.
✓ Gracias a la experiencia y conocimientos del gerente general la empresa posee un liderazgo adecuado.	➤ La organización posee poco personal para el cumplimiento de varias tareas en distintas áreas.
✓ Cuenta con la misión y sus objetivos claros difundidos a todo su personal.	➤ Carencia de un sistema formal de monitoreo del mercado.
✓ MB EDICIONES cuenta con un servicio al cliente personalizado, para la satisfacción del mismo.	➤ La empresa posee una planificación informal de actividades diarias en el área de despachos.

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

## 2.6.3 Determinación de oportunidades y amenazas

### 2.6.3.1 Oportunidades

Las oportunidades aparte de ser elementos, actividades, factores potenciales de mejoría y benéfico para la organización, permiten moldear estrategias para la empresa. Consecuentemente son aquellas fuerzas ambientales externas que la organización no controla, pero que pueden llegar a ser controlarlas. A continuación se menciona algunas:

1. MB EDICIONES posee una oportunidad de unirse con un socio para un considerable aumento de capital.
2. Existen nuevos mercados para lograr llamar la atención de nuevos clientes potenciales y tener un mayor crecimiento.
3. Actualmente hay nuevos requerimientos y especificaciones en los productos. Para lo cual la empresa realiza una ampliación de la bodega actual para importar nuevos temas.
4. El mercado en otras provincias como Guayaquil, Cuenca y Loja es potencial para la creación de oficinas, así se generará un mejor desenvolvimiento de la empresa en las mismas.
5. Asociaciones con empresas de la misma línea de productos para ayudarse entre sí.

#### 2.6.3.1.1 Matriz de priorización oportunidades

**Cuadro N° 12: M. Priorización Oportunidades**

Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	Total	Ord.	Porcentaje
O1. MB EDICIONES posee una oportunidad de unirse con un socio para un considerable aumento de capital.	0,50	0,40	0,60	0,30	0,70	<b>2,50</b>	3	20%
O2. Existen nuevos mercados para lograr llamar la atención de nuevos clientes potenciales y tener un mayor crecimiento.	0,60	0,50	0,60	0,70	0,80	<b>3,20</b>	1	26%
O3. Actualmente hay nuevos requerimientos y especificaciones en los productos. Para lo cual la empresa realiza una ampliación de la bodega actual para importar nuevos temas.	0,40	0,40	0,50	0,30	0,75	<b>2,35</b>	4	19%
O4. El mercado en otras provincias como Guayaquil, Cuenca y Loja es potencial para la creación de oficinas, así se generará un mejor desenvolvimiento de la empresa en las mismas.	0,70	0,30	0,70	0,50	0,80	<b>3,00</b>	2	24%
O5. Asociaciones con empresas de la misma línea de productos para ayudarse entre sí.	0,30	0,20	0,25	0,20	0,50	<b>1,45</b>	5	12%
<b>Total</b>						<b>12,50</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Gracias a la matriz de priorización se puede elegir las Oportunidades más importantes para la organización:

1. Existen nuevos mercados para lograr llamar la atención de nuevos clientes potenciales y tener un mayor crecimiento.
2. El mercado en otras provincias como Guayaquil, Cuenca y Loja es potencial para la creación de oficinas, así se generará un mejor desenvolvimiento de la empresa en las mismas.
3. MB EDICIONES posee una oportunidad de unirse con un socio para un considerable aumento de capital.
4. Actualmente hay nuevos requerimientos y especificaciones en los productos. Para lo cual la empresa realiza una ampliación de la bodega actual para importar nuevos temas.
5. Asociaciones con empresas de la misma línea de productos para ayudarse entre sí.

#### 2.6.3.2 Amenazas

Al contrario de las oportunidades, las amenazas representan aspectos negativos, problemas potenciales no controlables para la organización. Lo cual representa que se debe tomar medidas rápidamente para controlar estas. Se menciona algunas en la siguiente lista:

1. Siendo un mercado próspero hay la posibilidad de la entrada de nuevos competidores.
2. Actualmente en la era digital la empresa posee varios productos sustitutos y no solamente son tecnológicos.
3. Actualmente hay una restricción a las importaciones por barreras arancelarias en ciertos productos.
4. La organización, en el mercado actualmente se enfrenta en competencia con otras empresas que realizan gran publicidad, sea de libros o de productos sustitutos.
5. MB EDICIONES tiene que competir en el mercado de libros con empresas ya consolidadas.
6. La empresa carece de un espacio adecuado para sus bodegas y oficinas lo cual representa que los clientes podrían ver mal la imagen de la empresa.

#### 2.6.3.2.1 Matriz de priorización oportunidades

**Cuadro N° 13: M. Priorización Amenazas**

Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	Ord.	Porcentaje
A1. Siendo un mercado prospero hay la posibilidad de la entrada de nuevos competidores.	0,50	0,30	0,40	0,20	0,10	0,30	<b>1,80</b>	6	10%
A2. Actualmente en la era digital la empresa posee varios productos sustitutos y no solamente son tecnológicos.	0,70	0,50	0,70	0,60	0,40	0,70	<b>3,60</b>	1	20%
A3. Actualmente hay una restricción a las importaciones por barreras arancelarias en centros productos.	0,60	0,30	0,50	0,80	0,30	0,60	<b>3,10</b>	3	17%
A4. La organización, en el mercado actualmente se enfrenta en competencia con otras empresas que realizan gran publicidad, sea de libros o de productos sustitutos.	0,80	0,40	0,20	0,50	0,40	0,70	<b>3,00</b>	4	17%
A5. MB EDICIONES tiene que competir en el mercado de libros con empresas ya consolidadas.	0,90	0,60	0,70	0,60	0,50	0,80	<b>4,10</b>	2	23%
A6. La empresa carece de un espacio adecuado para sus bodegas y oficinas lo cual representa que los clientes podrían ver mal la imagen de la empresa.	0,70	0,30	0,40	0,30	0,20	0,50	<b>2,40</b>	5	13%
	<b>Total</b>						<b>18,00</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Gracias a la matriz de priorización se elige las Amenazas más importantes para la organización:

1. Actualmente en la era digital la empresa posee varios productos sustitutos y no solamente son tecnológicos.
2. MB EDICIONES tiene que competir en el mercado de libros con empresas ya consolidadas.
3. Actualmente hay una restricción a las importaciones por barreras arancelarias en centros productos.
4. La organización, en el mercado actualmente se enfrenta en competencia con otras empresas que realizan gran publicidad, sea de libros o de productos sustitutos
5. La empresa carece de un espacio adecuado para sus bodegas y oficinas lo cual representa que los clientes podrían ver mal la imagen de la empresa.



## 2.6.4 Cuadro de fortalezas y debilidades

**Cuadro N° 14: Oportunidades y Amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen nuevos mercados para lograr llamar la atención de nuevos clientes potenciales y tener un mayor crecimiento.</li> <li>✓ El mercado en otras provincias como Guayaquil, Cuenca y Loja es potencial para la creación de oficinas, así se generará un mejor desenvolvimiento de la empresa en las mismas.</li> <li>✓ MB EDICIONES posee una oportunidad de unirse con un socio para un considerable aumento de capital.</li> <li>✓ Actualmente hay nuevos requerimientos y especificaciones en los productos. Para lo cual la empresa realiza una ampliación de la bodega actual para importar nuevos temas.</li> <li>✓ Asociaciones con empresas de la misma línea de productos para ayudarse entre sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualmente en la era digital la empresa posee varios productos sustitutos y no solamente son tecnológicos.</li> <li>➤ MB EDICIONES tiene que competir en el mercado de libros con empresas ya consolidadas.</li> <li>➤ Actualmente hay una restricción a las importaciones por barreras arancelarias en centros productos.</li> <li>➤ La organización, en el mercado actualmente se enfrenta en competencia con otras empresas que realizan gran publicidad, sea de libros o de productos sustitutos.</li> <li>➤ La empresa carece de un espacio adecuado para sus bodegas y oficinas lo cual representa que los clientes podrían ver mal la imagen de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

## 2.6.5 FODA

**Cuadro N° 15: Oportunidades y Amenazas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El conocimiento del mercado del fundador de la organización hace que la empresa tenga un desenvolvimiento y genere rentabilidad.</li> <li>✓ MB EDICIONES buscando siempre la diferenciación y crecimiento, es caracterizada por la calidad de sus productos.</li> <li>✓ Gracias a la experiencia y conocimientos del gerente general la empresa posee un liderazgo adecuado.</li> <li>✓ Cuenta con la misión y sus objetivos claros difundidos a todo su personal.</li> <li>✓ MB EDICIONES cuenta con un servicio al cliente personalizado, para la satisfacción del mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No existe formalidad en la planificación financiera para la compra de mercadería y gastos de la empresa.</li> <li>➤ La organización no posee documentos donde afirmen los convenios formales realizados con los proveedores.</li> <li>➤ La organización posee poco personal para el cumplimiento de varias tareas en distintas áreas.</li> <li>➤ Carencia de un sistema formal de monitoreo del mercado.</li> <li>➤ La empresa posee una planificación informal de actividades diarias en el área de despachos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen nuevos mercados para lograr llamar la atención de nuevos clientes potenciales y tener un mayor crecimiento.</li> <li>✓ El mercado en otras provincias como Guayaquil, Cuenca y Loja es potencial para la creación de oficinas, así se generará un mejor desenvolvimiento de la empresa en las mismas.</li> <li>✓ MB EDICIONES posee una oportunidad de unirse con un socio para un considerable aumento de capital.</li> <li>✓ Actualmente hay nuevos requerimientos y especificaciones en los productos. Para lo cual la empresa realiza una ampliación de la bodega actual para importar nuevos temas.</li> <li>✓ Asociaciones con empresas de la misma línea de productos para ayudarse entre sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualmente en la era digital la empresa posee varios productos sustitutos y no solamente son tecnológicos.</li> <li>➤ MB EDICIONES tiene que competir en el mercado de libros con empresas ya consolidadas.</li> <li>➤ Actualmente hay una restricción a las importaciones por barreras arancelarias en centros productos.</li> <li>➤ La organización, en el mercado actualmente se enfrenta en competencia con otras empresas que realizan gran publicidad, sea de libros o de productos sustitutos.</li> <li>➤ La empresa carece de un espacio adecuado para sus bodegas y oficinas lo cual representa que los clientes podrían ver mal la imagen de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

## 2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

### 2.7.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas más funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar la matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI; similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero las fuerzas y después las debilidades. sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0,0 (no importante) y 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o

una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1,00.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuera la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio 2,5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores clave que incluya la matriz EFI no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre sumen 1,0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. (Fred R., 1997)

Explicado lo anterior se determina que gracias a la matriz EFI resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa.

**Cuadro N° 16: Matriz EFI**

FACTORES	Peso.	Impacto.	Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1. El conocimiento del mercado del fundador de la organización hace que la empresa tenga un desenvolvimiento y genere rentabilidad.	0,15	4,00	0,60
2. MB EDICIONES buscando siempre la diferenciación y crecimiento, es caracterizada por la calidad de sus productos.	0,13	4,00	0,52
3. Gracias a la experiencia y conocimientos del gerente general la empresa posee un liderazgo adecuado.	0,11	4,00	0,44
4. Cuenta con la misión y sus objetivos claros difundidos a todo su personal.	0,10	3,00	0,30
5. MB EDICIONES cuenta con un servicio al cliente personalizado, para la satisfacción del mismo.	0,08	4,00	0,32
<b>Debilidades</b>			
1. No existe formalidad en la planificación financiera para la compra de mercadería y gastos de la empresa.	0,12	1,00	0,12
2. La organización no posee documentos donde afirmen los convenios formales realizados con los proveedores.	0,11	1,00	0,11
3. La organización posee poco personal para el cumplimiento de varias tareas en distintas áreas.	0,08	2,00	0,16
4. Carencia de un sistema formal de monitoreo del mercado.	0,07	1,00	0,07
5. La empresa posee una planificación informal de actividades diarias en el área de despachos.	0,05	2,00	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Se aprecia que el total ponderado es 2,74 lo que indica que la organización esta levemente por encima de la media, mostrando así una posición estratégica interna promedio, en la cual puede utilizar las fortalezas para aminorar las debilidades y así lograr una posición fuerte en el mercado.

### **2.7.2 Matriz EFE**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Rugman, 2000)

De igual manera que la matriz EFI, la matriz EFE consta de 5 pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.

3. Asignar la calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independiente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0.

El valor del promedio ponderado es 2,5. Un promedio de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras las estrategias de la empresa están aprovechando con eficiencia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred R., 1997)

Dicho lo anterior se puede continuar a la elaboración de esta matriz (EFE), se ha procedido a determinar las oportunidades y amenazas de la organización en las diferentes áreas.

Gracias a la matriz de priorización se asigna las oportunidades y amenazas en orden de importancia. Como se presenta en el siguiente cuadro desarrollado de la matriz.

**Cuadro N° 17: Matriz EFE**

<b>FACTORES</b>	<b>Peso.</b>	<b>Impacto.</b>	<b>Pond.</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Existen nuevos mercados para lograr llamar la atención de nuevos clientes potenciales y tener un mayor crecimiento.	0,15	4,00	0,60
2. El mercado en otras provincias como Guayaquil, Cuenca y Loja es potencial para la creación de oficinas, así se generará un mejor desenvolvimiento de la empresa en las mismas.	0,13	4,00	0,52
3. MB EDICIONES posee una oportunidad de unirse con un socio para un considerable aumento de capital.	0,09	3,00	0,27
4. Actualmente hay nuevos requerimientos y especificaciones en los productos. Para lo cual la empresa realiza una ampliación de la bodega actual para importar nuevos temas.	0,10	4,00	0,40
5. Asociaciones con empresas de la misma línea de productos para ayudarse entre sí.	0,06	3,00	0,18
<b>Amenazas</b>			
1. Actualmente en la era digital la empresa posee varios productos sustitutos y no solamente son tecnológicos.	0,14	2,00	0,28
2. MB EDICIONES tiene que competir en el mercado de libros con empresas ya consolidadas.	0,11	1,00	0,11
3. Actualmente hay una restricción a las importaciones por barreras arancelarias en centros productos.	0,09	2,00	0,18
4. La organización, en el mercado actualmente se enfrenta en competencia con otras empresas que realizan gran publicidad, sea de libros o de productos sustitutos	0,08	1,00	0,08
5. La empresa carece de un espacio adecuado para sus bodegas y oficinas lo cual representa que los clientes podrían ver mal la imagen de la empresa.	0,05	1,00	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)



Consta en la matriz EFE que posee un total ponderado para la organización de 2,67, lo cual indica que está por encima de la media ponderada, es decir que MB EDICIONES está esforzándose por aprovechar al máximo sus oportunidades existentes y trata de minimizar las peligrosas amenazas.

### **3 INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se analizará y mostrará la situación actual en la que se encuentra MB EDICIONES en el mercado.

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Dirigida al análisis de las características, preferencias y exigencias que determinan los consumidores respecto a un mercado de libros, con el objetivo de captar la atención de posibles clientes potenciales y que este conocimiento permita determinar estrategias que logren fortaleza e impulso de crecimiento a MB EDICIONES en el mercado librero nacionalmente.

##### **3.1.1 Identificación del problema**

En el siglo XXI la sociedad vive en un mundo globalizado de negocios donde la tecnología ha desempeñado un factor demasiado importante, a su vez su incidencia en todos los mercados emergentes ha avanzado, lo que hace que hoy en día las empresas se enfrenten a nuevos retos y desafíos a fin de poder mantenerse en un nivel competitivo dentro de la industria (principalmente en la comercialización de los libros). Esto ha obligado que las organizaciones dedicadas a la comercialización de libros busquen desarrollar estrategias

enfocadas a mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y la rentabilidad para la organización y sus socios.

MB EDICIONES al igual que otras empresas ecuatorianas dentro de la Industria de libros ha tomado muy en cuenta nuevos planes estratégicos que viabilicen de una mejor manera el manejo de sus recursos y proporcionen la rentabilidad necesaria para cumplir metas y objetivos planteados.

La industria del libro y su giro de negocio son importantes ya que es un generador de fuentes de empleo debido a la importación, comercialización, distribución y transporte que de ellos se origina, es un impulsador en el desarrollo económico y sociocultural de las personas, como del país. Además de convertirse en un factor esencial para encontrar un mayor conocimiento y superación personal.

MB EDICIONES, es una organización dedicada a la importación y comercialización de libros, previamente a la introducción de nuevas obras, es importante determinar qué productos son los que actualmente existen en el mercado y cuáles han sido los cambios que se han dado dentro de la industria en el país, con el fin de determinar si existe la demanda suficiente, para hacer de éste plan un negocio rentable para la empresa.

En la actualidad la industria del libro en el Ecuador ha sufrido un decremento considerable, en los últimos cinco años la disminución en la venta de libros ha sido muy notoria, pues así reflejan las estadísticas de ventas del 2009 hasta al

2013 (último año referencial), esta disminución en el número de venta de libros se debe a que existen una mayor facilidad en la búsqueda de información en la web al momento de adquirir algún tipo de conocimiento.

El emprendimiento de una nueva propuesta empresarial busca la aplicación y ejecución de planes de marketing que definan claramente el mercado actual, los clientes, proveedores y competidores, además de sus perspectivas futuras; que describan las estrategias técnicas y tácticas que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos y que se conviertan en el soporte que dé origen a una mayor rentabilidad para MB EDICIONES a partir del año 2015.

El posicionamiento de los productos para MB EDICIONES es un aspecto clave para poder lograr una mayor rentabilidad y su excelencia, entendiéndolo como:

El acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo. El fin de una estrategia de posicionamiento es una razón convincente por la que el público objetivo deba adquirir el producto. (Kotler, 2000, pág. 337)

Es de vital importancia lograr un reconocimiento de mercado para la propuesta de esta investigación y desarrollo de un plan estratégico de marketing para la introducción y posicionamiento de tres a cinco productos nuevos para la distribución nacional enfocada a una empresa comercializadora de libros, que es MB EDICIONES.

### **3.1.2 Objetivo de la Investigación**

Esta investigación se enfocará en la ciudad de Quito y en algunas provincias seleccionadas para que la organización MB EDICIONES obtenga información valiosa en relación con la demanda actual en el mercado, los clientes, los productos editoriales más atractivos.

### **3.1.3 Objetivos**

#### **3.1.3.1 General**

Obtener conocimientos actuales del mercado de los libros para satisfacer las necesidades de los clientes con la ayuda de la elaboración de un plan estratégico de marketing para MB EDICIONES en el año 2015, así lograr que la empresa tome una mayor introducción, mejor posicionamiento, una excelente distribución y comercialización de nuevos productos a nivel nacional.

#### **3.1.3.2 Específicos**

- Conocer la situación actual de la industria de los libros y de la empresa MB EDICIONES.
- Analizar e identificar las necesidades y requerimientos que buscan los clientes en la actualidad en la industria de los libros.

- Identificar los productos de calidad más relevantes y principales que actualmente tengan una demanda alta para el consumidor

### **3.1.4 Diseño de la muestra**

A continuación se presentan las definiciones básicas que se debe comprender para realizar la investigación correctamente.

- Población: conjunto de todos los casos de interés para los objetivos de la investigación planteada. Henry (1990) distingue entre población objetivo y población de estudio, llamada también población muestreada. Por la primera se entiende aquel conjunto de individuos al que se quiere generalizar los hallazgos obtenidos. La segunda se refiere a la población que realmente estudiamos, que se puede operar, de la que hay algún listado o alguna forma de acceder a los sujetos que la conforman. (Henry, 1990)
- Muestra: es el subconjunto de la población que se utiliza para obtener información acerca de ésta y por muestra representativa el subconjunto de una población que tiene las mismas características generales que la población.

Existen diferentes tipos de muestreo, los que se nombran a continuación:

Muestreo no probabilista es aquel dónde no hay forma de estimar la probabilidad de que cada elemento que se ha incluido en la muestra, ya que no se garantiza

que cualquier individuo de la muestra tenga alguna probabilidad conocida de ser incluido en la misma. Presentamos los procedimientos más conocidos de este tipo de muestreo.

- Muestreo de casos típicos: Selección de casos que se conoce de antemano que son normales o usuales, eliminando aquellos sujetos que puedan ser considerados únicos o especiales. Este tipo de selección se utiliza cuando problemas de tiempo y recursos hacen inviables el muestreo probabilístico.
- Muestreo de casos críticos: Selección de casos que son esenciales para la aceptación general o para la evaluación. Esto es, la selección de casos se hace en función de que, por conocimiento previo o por lógica, permitan la generalización a la población.
- Muestreo de “bola de nieve”: Se basa en grupos previamente identificados para extraer otros miembros de la población. Se suele utilizar cuando no hay listado de población disponible. El procedimiento supone que los mismos miembros que conforman el grupo de interés identifican a otros individuos pertenecientes a la población.
- Muestreo por cuotas: Los entrevistadores seleccionan la muestra en la misma proporción que está en la población en variables fácilmente identificables. Este tipo de selección de la muestra es en alguna medida una especie de muestra estratificada, y suelen ser muy utilizadas por algunas agencias de investigación de mercado.

El muestreo probabilístico se caracteriza esencialmente por cada uno de los elementos de la población tiene una probabilidad conocida y distinta de cero de ser incluido en la muestra. La selección aleatoria es un procedimiento muy cuidadoso y específico, que asegura que la selección de cada unidad en la muestra es independiente de la selección de otra unidad; dicho con otras palabras, la selección de cualquier miembro de la población no afecta a la probabilidad de ningún otro miembro para ser seleccionado.

La selección aleatoria de los sujetos que se van a incluir en la muestra presenta algunas ventajas importantes:

- a) Elimina el juicio subjetivo en la selección de la muestra y aumenta la credibilidad de los resultados, permitiendo además su generalización.
- b) Permite calcular la variabilidad de la muestra, apresando así los posibles errores debidos a tal variabilidad. Puesto que la precisión disminuye conforme aumenta la variabilidad, la teoría muestral facilita el conocimiento de los factores que contribuyen a dicha variabilidad, pudiendo, de esta forma, reducirla y aumentar la precisión.
- c) Se trabaja con un margen de error conocido y establecido por el investigador, reduciendo de esta forma la incertidumbre.



Los tipos de muestreo probabilístico usados más frecuentemente son:

- El muestreo aleatorio simple es la técnica básica del muestreo probabilístico. En él, cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de formar parte de la muestra. El calificativo de “simple” que caracteriza a este tipo de muestreo es que no se impone ninguna restricción al azar puro.
- El muestreo estratificado es aquel donde se realiza una partición de la población en una variable relevante de cara al parámetro que se va a estimar. Esta partición es la que se conoce con el nombre de estrato. Para que los estratos resulten útiles deben cumplir el principio de homogeneidad intra-estrato, esto es, que los elementos que lo componen se parezcan más dentro de cada estrato que con respecto a los otros estratos.
- El muestreo por conglomerados tiene como objetivo muestrear agrupaciones accidentales de los sujetos, ya que por conglomerado se entiende justamente eso: agrupaciones más o menos accidentales de las unidades de muestreo. (Aborges, s.f.)

Explicado lo anterior se tomará la decisión de realizar un muestreo probabilístico, tomando en cuenta el tamaño de la población, el parámetro que se desee estimar, el error máximo aceptable por el investigador y del nivel de confianza que fije el mismo.

### 3.1.5 Tamaño de la muestra

Una vez seleccionados los sujetos que van a formar la muestra. Una cuestión que va íntimamente de la mano de la población es la determinación del número de sujetos óptimos para que la investigación funcione.

Se utilizará la siguiente fórmula (cuando no se conoce la población) para la determinación de la muestra correcta para que funcione la investigación en la empresa MB EDICIONES:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Cálculo:

n = ?

N = 100

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$d = 0.05$$

$$\frac{(100 * (1,96)^2 * 0,50 * 0,50)}{(0,05 * (100 - 1) + (1,96)^2 * (0,50 * 0,50))} = 79,51=80$$

Se tiene que realizar un total de 80 encuestas a los clientes de la empresa MB EDICIONES a nivel nacional para la recopilación de la información, las cuales se realizarán a través de correo electrónico y llamadas telefónicas, además de realizarlas en la oficina de la organización aprovechando el tiempo de visita de los clientes en la ciudad de Quito.

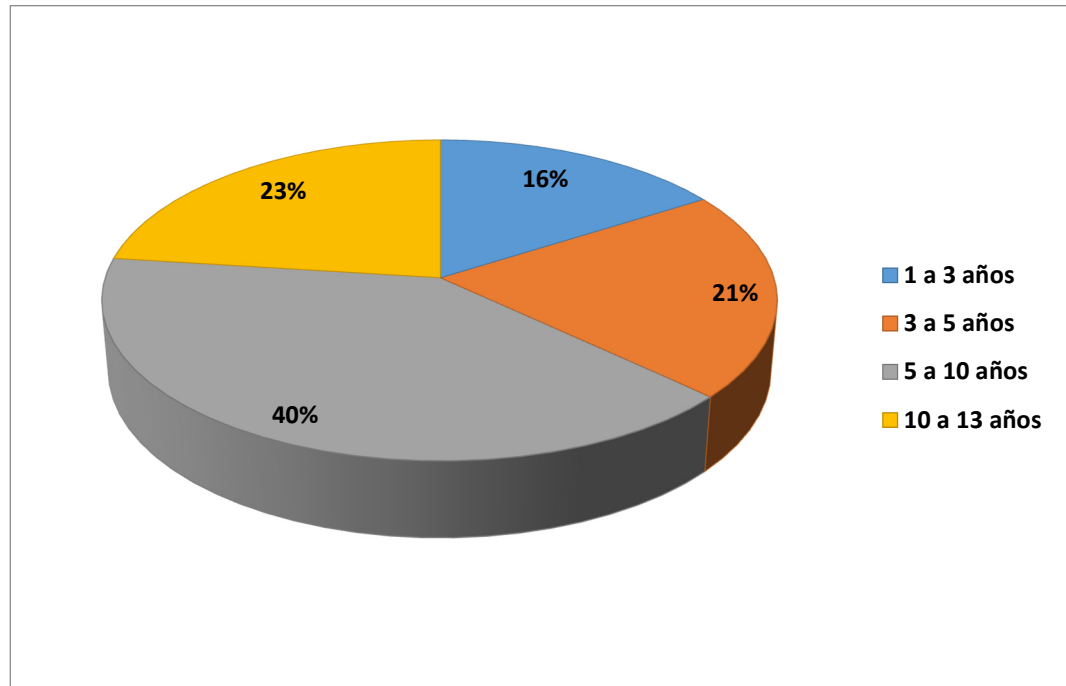
Para obtener una información completa se realizará las encuestas a todos los clientes a nivel nacional, es decir, se realizará un censo a todas las subdistribuidoras, empresas y comercializadoras en su totalidad.

### **3.1.6 Diseño de la encuesta**

Para ver el modelo de la encuesta ver ANEXO 1

### 3.1.7 Análisis de resultados

#### Pregunta 1



**Gráfico N° 15: ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de MB EDICIONES?**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 18: Estadísticos de la pregunta 1**

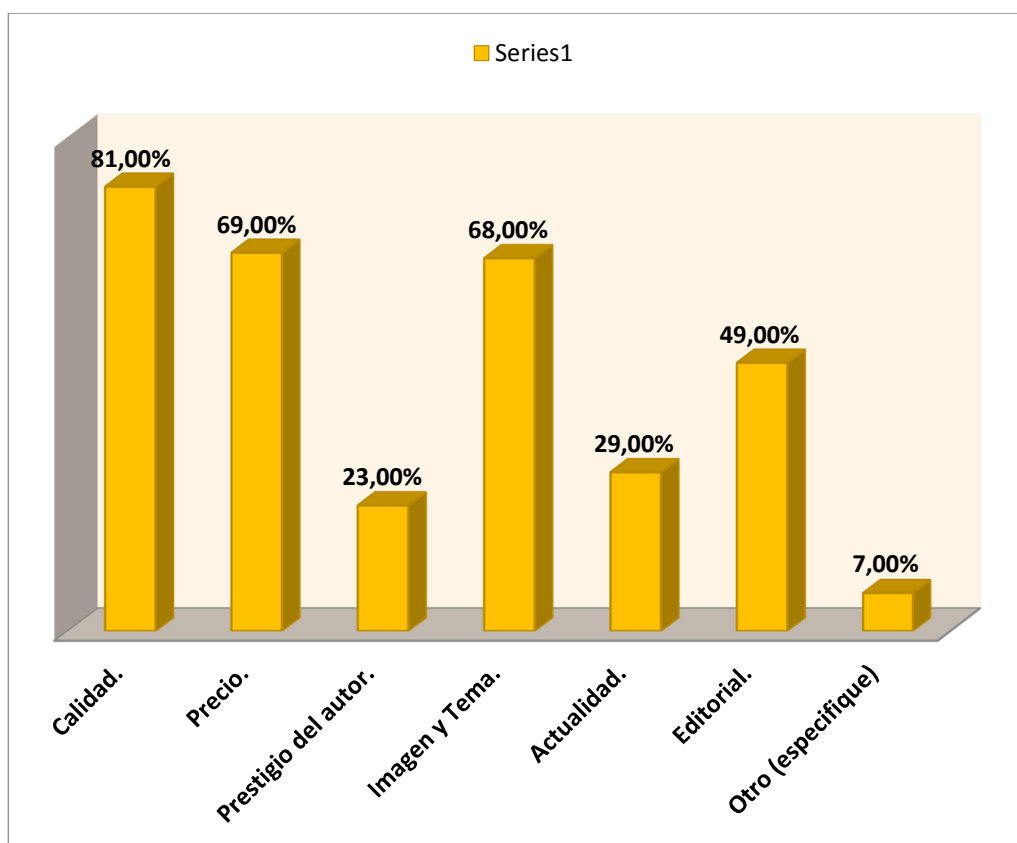
Opciones de respuesta	Respuestas
1 a 3 años	16,00%
3 a 5 años	21,00%
5 a 10 años	40,00%
10 a 13 años	23,00%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Interpretación:

Con un 63 % la organización MB EDICIONES posee la mayor cartera de clientes de 5 a 13 años, lo cual ha generado una estabilidad a largo plazo para la empresa.

## Pregunta 2



**Gráfico N° 16: Al momento de proveerse de libros para su negocio ¿Cuál de los siguientes aspectos usted piensa que son los más importantes?**

**Seleccione varios**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 19: Estadísticos de la pregunta 2**

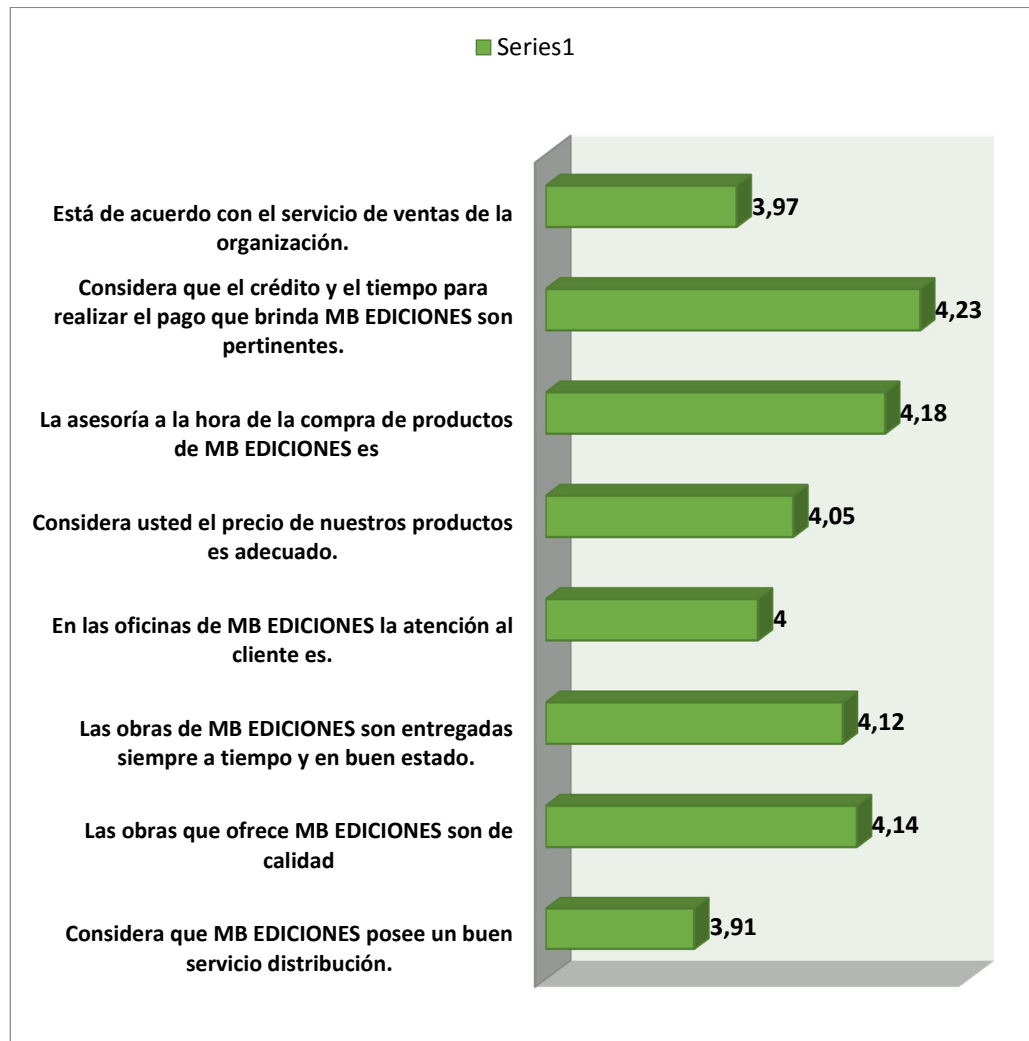
Opciones de respuesta	Respuestas
Calidad.	81,00%
Precio.	69,00%
Prestigio del autor.	23,00%
Imagen y Tema.	68,00%
Actualidad.	29,00%
Editorial.	49,00%
Otro (especifique)	7,00%

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

#### Interpretación:

Los clientes se basan en todas las cualidades importantes de un libro, dando prioridad a la calidad, el precio, la imagen, el tema y editorial. Siendo poca su fijación en el prestigio del autor. Los clientes también se fijan poco en el tamaño de la obra y diseño, cantidad de páginas e ilustración de la obra. En consecuencia la organización posee otra visión en cuanto a la compra de nuevas obras para futuras importaciones.

### Pregunta 3



**Gráfico N° 17: Respuesta del 5 al 1 siendo 5= Excelente, 1= Pésimo respectivamente**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 20: Estadísticos de la pregunta 3**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio ponderado</b>
Considera que MB EDICIONES posee un buen servicio distribución.	0,00%	0,00%	21,00%	61,00%	18,00%	<b>100</b>	<b>3,97</b>
Las obras que ofrece MB EDICIONES son de calidad	0,00%	0,00%	2,00%	73,00%	25,00%	<b>100</b>	<b>4,23</b>
Las obras de MB EDICIONES son entregadas siempre a tiempo y en buen estado.	0,00%	0,00%	1,01%	79,80%	19,19%	<b>99</b>	<b>4,18</b>
En las oficinas de MB EDICIONES la atención al cliente es.	0,00%	0,00%	10,20%	74,49%	15,31%	<b>98</b>	<b>4,05</b>
Considera usted el precio de nuestros productos es adecuado.	0,00%	0,00%	9,00%	82,00%	9,00%	<b>100</b>	<b>4,00</b>
La asesoría a la hora de la compra de productos de MB EDICIONES es	0,00%	0,00%	7,00%	74,00%	19,00%	<b>100</b>	<b>4,12</b>
Considera que el crédito y el tiempo para realizar el pago que brinda MB EDICIONES son pertinentes.	0,00%	0,00%	1,00%	84,00%	15,00%	<b>100</b>	<b>4,14</b>
Está de acuerdo con el servicio de ventas de la organización.	0,00%	0,00%	22,45%	64,29%	13,27%	<b>98</b>	<b>3,91</b>
<b>TOTAL</b>						<b>98.75</b>	<b>4,075</b>

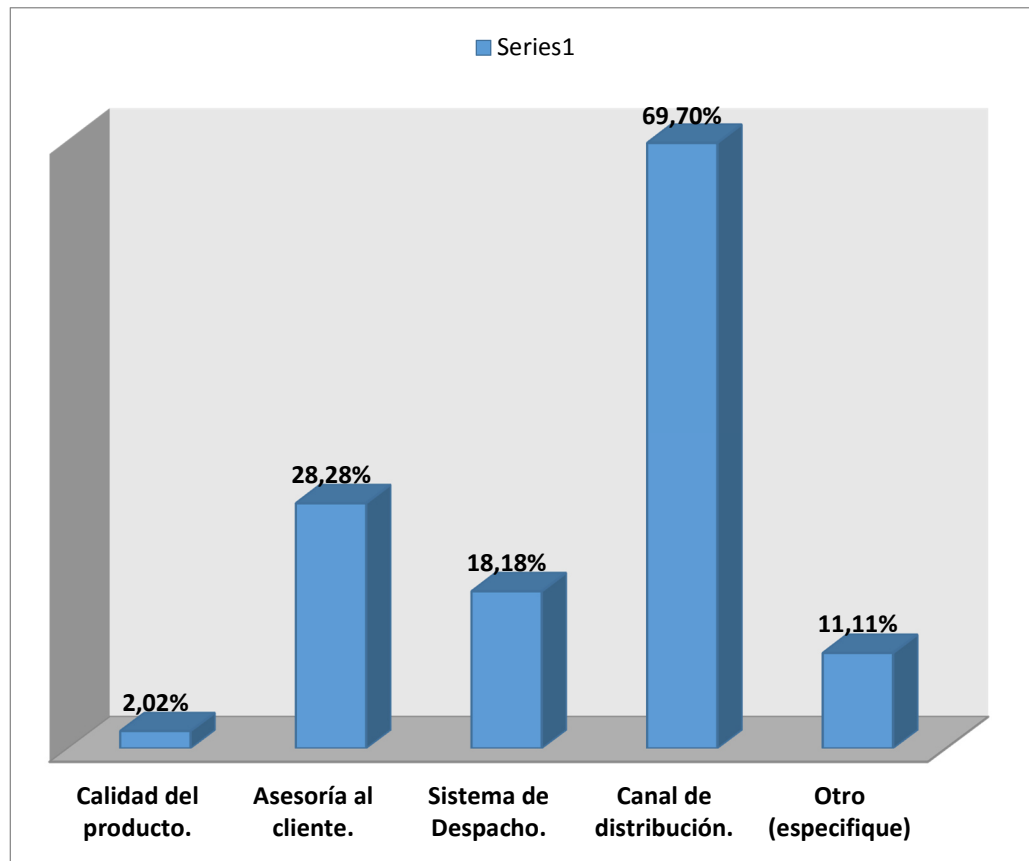
**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)



### Interpretación:

El servicio de despacho y ventas de la empresa MB EDICIONES es muy bueno ya que posee un promedio ponderado de cuatro/cinco de acuerdo a la satisfacción de los clientes. La organización espera mantenerse y superar estas cifras para brindar a sus clientes un mejor servicio y a su vez obtener su lealtad.

### Pregunta 4



**Gráfico N° 18: Refiriéndose al servicio de MB EDICIONES. ¿Qué aspecto nos recomendaría mejorar? Seleccione una o más respuestas**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 21: Estadísticos de la pregunta 4**

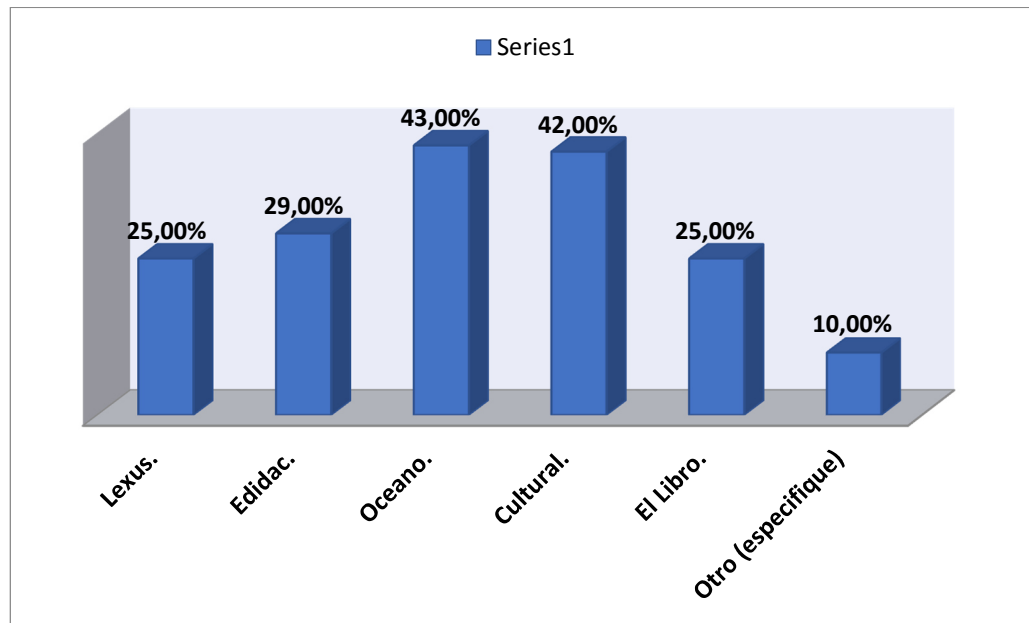
Opciones de respuesta	Respuestas
Calidad del producto.	2,02%
Asesoría al cliente.	28,28%
Sistema de Despacho.	18,18%
Canal de distribución.	69,70%
Otro (especifique)	11,11%

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Interpretación:

MB EDICIONES tiene como recomendación por parte de sus clientes mejorar sus canales de distribución, así como también implementar sucursales dentro del sur de Quito y en otras provincias para un mayor abastecimiento de productos, llegando así a cumplir uno de los objetivos como es abarcar de mejor manera el mercado nacionalmente.

### Pregunta 5



**Gráfico N° 19: ¿A qué otras distribuidoras de libros compra sus productos? Seleccione una o más respuestas**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 22: Estadísticos de la pregunta 5**

Opciones de respuesta	Respuestas
Lexus.	25,00%
Edidac.	29,00%
Oceano.	43,00%
Cultural.	42,00%
El Libro.	25,00%
Otro (especifique)	10,00%

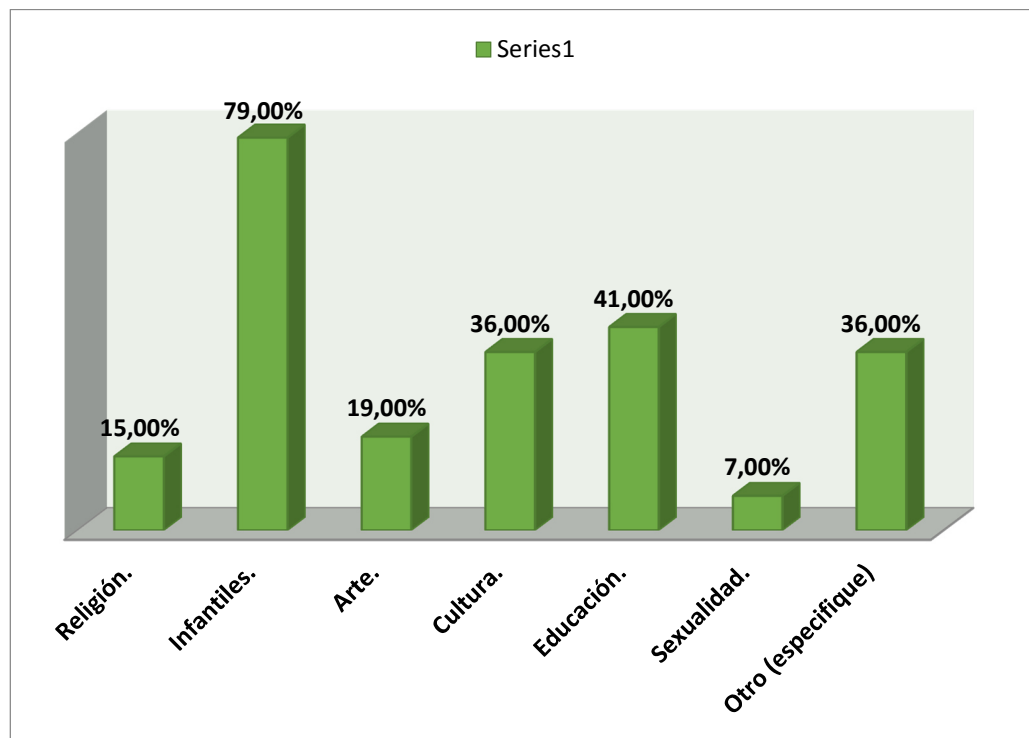
**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

Interpretación:

La principal competencia de MB EDICIONES es Océano, en segundo lugar Cultural y por consiguiente Lexus. Además los clientes también compran a

empresas como Cladel, Tecnilibro, Diseli, Grupo Nelson, entre otros. Concluyendo que en la industria del libro subsisten varias compañías que poseen como objetivo promover la lectura, dando lugar a una fuerte competencia en el mercado.

### Pregunta 6



**Gráfico N° 20: ¿Qué categorías de libros desearía que la empresa MB EDICIONES le provea? Seleccione una o más respuestas**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 23: Estadísticos de la pregunta 6**

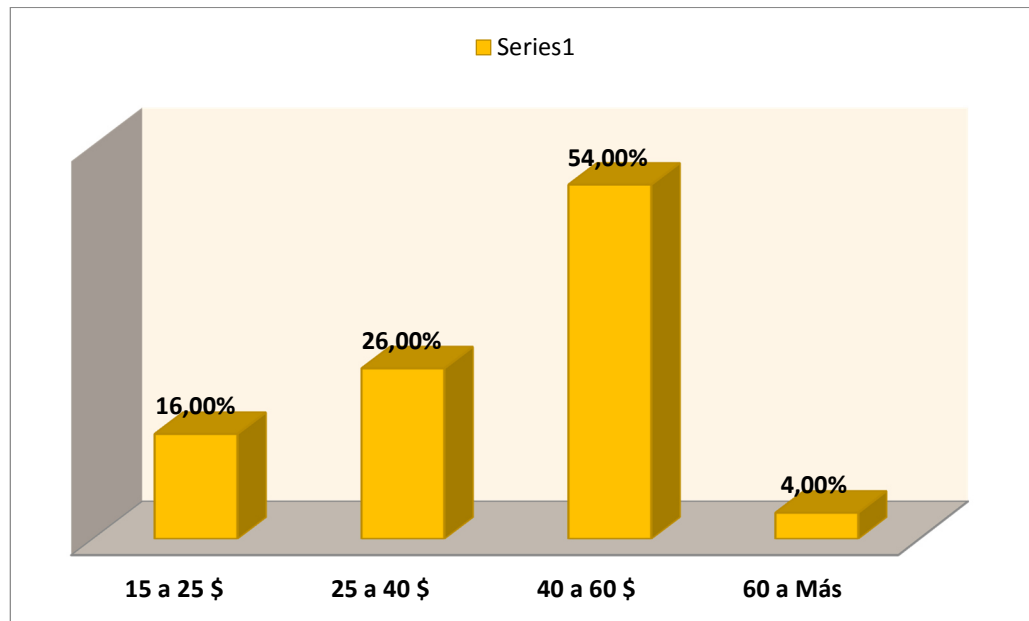
Opciones de respuesta	Respuestas
Religión.	15,00%
Infantiles.	79,00%
Arte.	19,00%
Cultura.	36,00%
Educación.	41,00%
Sexualidad.	7,00%
Otro (especifique)	36,00%

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

#### Interpretación:

Los clientes manifiestan que desde el año 2015 en adelante su interés se dirigirá a comprar obras para el público infantil y también centrado en aspectos educacionales además de obras culturales. También han nombrado áreas como: docencia, cocina, psicología y libros técnicos, es decir libros que puedan usarse diariamente por las personas.

De acuerdo a estos resultados MB EDICIONES realizará una importación de libros infantiles, culturales y libros técnicos en los próximos meses.

**Pregunta 7**

**Gráfico N° 21: ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un nuevo libro de calidad para su comercialización?**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 24: Estadísticos de la pregunta 7**

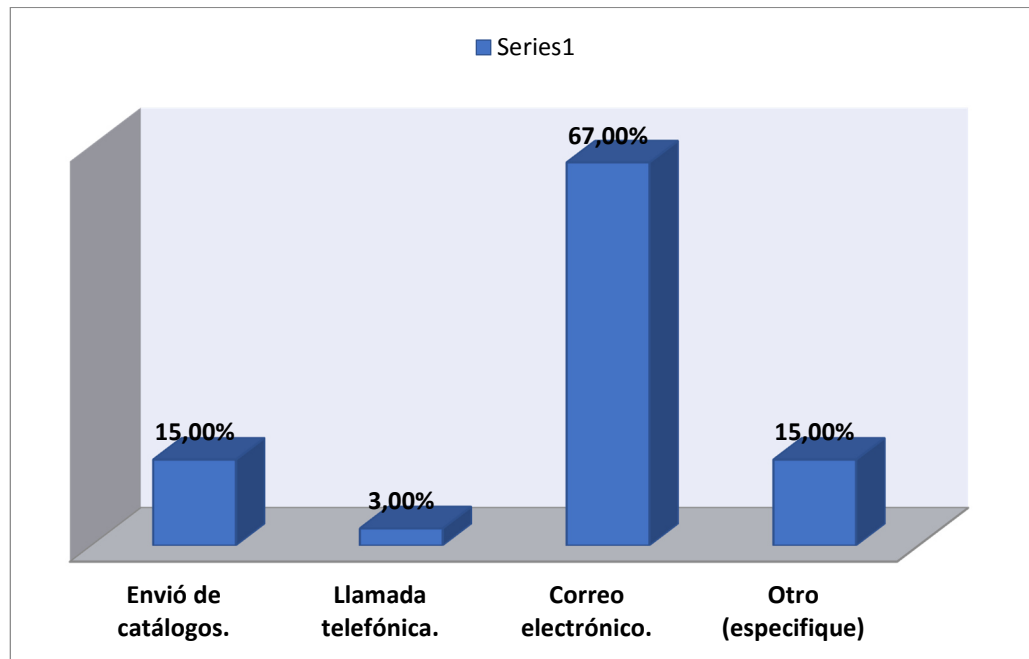
Opciones de respuesta	Respuestas
15 a 25 \$	16,00%
25 a 40 \$	26,00%
40 a 60 \$	54,00%
60 a Más	4,00%

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Interpretación:**

Los clientes prefieren adquirir obras de calidad a un precio moderado entre los 40 y 60 dólares. Por ende MB EDICIONES debe tomar en cuenta esta variable para su importación.

### Pregunta 8



**Gráfico N° 22: ¿Por qué medio desearía enterarse nuestros nuevos productos?**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

**Cuadro N° 25: Estadísticos de la pregunta 8**

Opciones de respuesta	Respuestas
Envío de catálogos.	15,00%
Llamada telefónica.	3,00%
Correo electrónico.	67,00%
Otro (especifique)	15,00%

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

### Interpretación:

En su mayoría los clientes prefieren la información de nuevos productos mediante correo electrónico. Además han recomendado la elaboración de una página web, la empresa tomará muy en cuenta esta sugerencia para el próximo año.

### 3.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. (Kotler & Armstrong, Marketing., 2012, pág. 190)

El proceso de segmentación de mercados consiste en dividir un mercado en grupos representativos relativamente similares e identificables; por ejemplo, un subgrupo de personas o empresas que comparten una o más características por las que tienen necesidad de un producto similar. La segmentación ayuda a determinar con más exactitud el mercado meta al que se desea que lleguen los productos, y la información que proporciona tiene que ver con:

- Identificar grupos de consumidores con necesidades similares.
- Analizar las características y comportamientos de compra de dicho grupo.
- Apartar información que permita al estratega diseñar mezclas de mercadotecnia a la medida específica de las características y deseos de uno o más segmentos.
- Cumplir con los objetivos de la empresa. (Académica)



### **3.2.1 Criterios Geográficos**

Según Phillip Kotler la segmentación geográfica se caracteriza por dividir el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, estados, regiones, municipios. La empresa puede operar en una o varias áreas u operar en todas pero prestar especial atención a las variaciones locales. (Kotler & Lane, 2006, pág. 247)

MB EDICIONES es una empresa ya constituida realizando su actividad comercial en las tres regiones del país (Costa, Sierra y Oriente), basando la distribución de sus productos a las principales ciudades del Ecuador, entre las que se puede mencionar: Quito, Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Machala, Latacunga, Ambato, Loja, Tena, Puyo. Las mismas que se analizarán como un todo. La razón por la cual se escoge estas ciudades es porque en las mismas la empresa opera y por lo tanto le interesa conocer el mercado.

### **3.2.2 Criterios Conductuales**

Kotler y lane, autores del libro “Dirección de Marketing”, definen a la segmentación conductual como una agrupación de los compradores en función de sus conocimientos de los productos, el uso que los dan y sus respuestas frente a ellos.

Esta segmentación por uso busca clasificar a los consumidores sobre la base de sus comportamientos de compra real en el mercado. (Kotler & Lane, 2006, pág. 254)

La segmentación conductual según el comportamiento resulta de gran importancia en los mercados. Ya que tiene como objetivo adaptar las estrategias de aproximación de los clientes en función de las estructuras y de las características de funcionamiento del centro de decisión. MB EDICIONES se enfocará en otros aspectos, razón por la cual esta segmentación no aplica en el mercado meta de la organización.

### **3.2.3 Criterios Demográficos**

La segmentación demográfica consiste en dividir al mercado en distintos grupos según variables como la edad, el tamaño del núcleo familiar, el sexo, la ocupación, etc. Existen muchas razones por las que este tipo de segmentación es tan reconocida como medio para identificar los diferentes grupos de consumidores. Una es que las necesidades, los deseos, el nivel de uso por otra parte de los consumidores y las preferencias de producto y marca suelen estar estrechamente ligados a las variables demográficas. Otra es que se describe en términos no demográficos (el tipo de personalidad), es necesario considerar también características demográficas para calcular el tamaño del mercado y el tipo de medio de comunicación más adecuado para llegar a él. (Kotler & Lane, 2006, pág. 249)

MB EDICIONES considerará variables como la edad, tamaño, tiempo de compra y el tipo de organización para definir su mercado meta. Ya que los criterios demográficos no aplican en su operación de mercado.

### 3.2.4 Criterios Psicográficos

La psicografía es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores.

La segmentación psicográfica divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. Las personas del mismo grupo demográfico en ocasiones presentan perfiles psicográficos muy dispares. (Kotler & Lane, 2006, pág. 250)

MB EDICIONES no presenta criterios psicográficos ya que su mercado es más del tipo industrial, es decir, la organización se enfoca en la venta de productos a otras empresas que operan en la industria del libro.

La organización tiene un comportamiento industrial en el mercado librero, por lo tanto para una mejor segmentación y definir su mercado meta considerará variables como:

- La edad de operación de la empresa: Los años que la empresa lleva en funcionamiento en la comercialización de libros.
- El tamaño de la organización: Si es PYME, mediana o Grande.
- El tiempo de compra hacia MB EDICIONES: Tiene la organización constancia de compra o no.

- El tipo de compañía: si es subdistribuidora, empresa para la venta al público u organización pública.

### 3.2.5 Grupo Objetivo de la Investigación

**Cuadro N° 26: Segmentación de Mercado**

ASPECTOS		SEGMENTACIÓN DE MERCADO											
		EDAD			TIPO DE ORGANIZACIÓN			TAMAÑO			TIEMPO DE COMPRA		
Ponderación	Parámetros	0 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Subdistribuidoras	Empresas de venta al público	Organizaciones del Sector Público	PYMES	Medianas	Grandes	Ocasionales	Estacionales	Frecuentes
65%	Rentabilidad	4	5	8	10	4	7	7	9	6	3	7	10
20%	Accesibilidad	5	8	10	9	6	9	10	10	8	6	8	10
15%	Estabilidad	4	5	7	10	8	6	9	9	7	1	8	10
10%	Habilidades y Recursos	6	7	9	10	8	9	8	9	7	5	8	10
100%		4.55	5.85	8.3	9.85	5.9	7.5	8.05	9.15	6.7	3.45	7.55	10

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

El mercado meta primario para MB EDICIONES está constituido por empresas subdistribuidoras de tamaño mediano que realizan compras frecuentes y a su vez operan más de diez años en la comercialización de libros.

## **4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA POSICIONAMIENTO PARA LA EMPRESA “MB EDICIONES”**

En este capítulo se identificarán las estrategias que MB EDICIONES desea implementar en sus operaciones de para la estabilidad, desarrollo y crecimiento de la organización. A continuación se tratará las estrategias de mercado y el marketing mix desarrollándose cada uno de ellos.

### **4.1 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **4.1.1 Estrategias Genéricas**

Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva manifiesta que el concepto de las estrategias genéricas se basa en obtener una ventaja competitiva y que la misma constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión para el desarrollo y progreso de la organización. (Porter, 2010, págs. 39-40)

**Cuadro N° 27: Ámbito Competitivo**

	<b>Coste más bajo</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>Objetivo Amplio</b>	Liderazgo en costes	Diferenciación
<b>Objetivo Estrecho (enfoque)</b>	Segmentación de costes	Segmentación de Diferenciación

**Fuente:** (Porter, Ventaja Competitiva, 2010)

A continuación se explicarán las tres estrategias genéricas que Michael Porter anuncia en su libro:

#### 4.1.1.1 Líder en costos

Consiste en que la organización se propone en convertirse en el fabricante de coste más bajo de su industria. Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costes. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria.

Un líder en costos debe alcanzar la proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva sea en el liderazgo en costes. La proximidad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja directamente en los beneficios mayores que los de sus competidores. También significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costes, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio.

#### 4.1.1.2 Diferenciación

La organización intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge

uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el plan de marketing y en muchos otros factores. La organización que logre obtener y sostener está la diferenciación tendrá un rendimiento por encima de la media en su industria, si su precio alto supera los costes adicionales en que incurre su singularidad.

#### 4.1.1.3 Enfoque

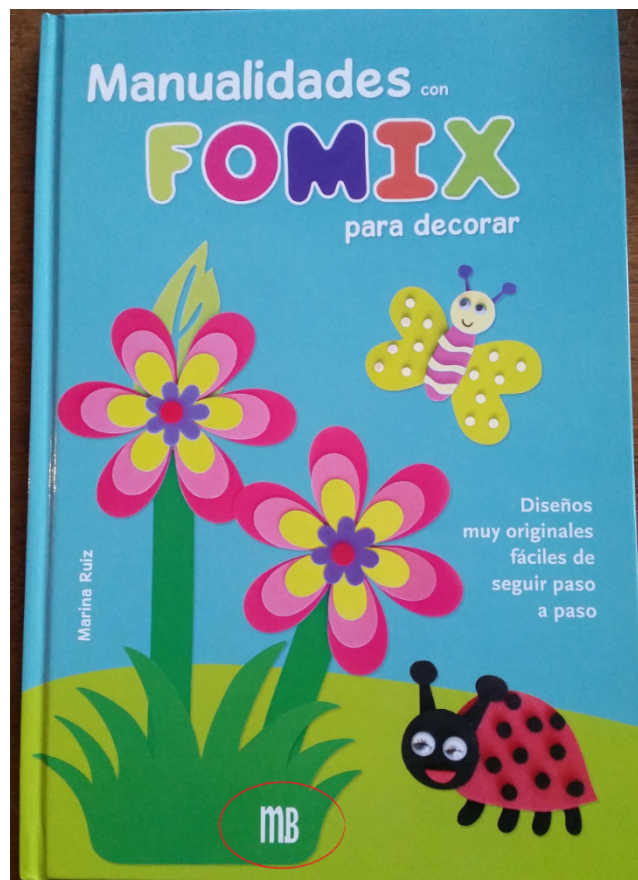
Difiere radicalmente de las anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupos de segmentos de él y adapta una estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva.

La estrategia de enfoque o segmentación tiene dos variables. La segmentación basada en costes, la empresa busca una ventaja de este tipo aprovechando las diferencias de comportamiento de los costes en el segmento elegido, mientras que en la segmentación basada en la diferenciación procura distinguirse explotando las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos. (Porter, 2010, págs. 41-44)



MB EDICIONES realizará la estrategia basada en Diferenciación, razón por la cual su plan de marketing será dirigido a las empresas subdistribuidoras medianas que realizan compras frecuentes y a su vez operan en la comercialización de libros a nivel nacional, entregándoles un producto de calidad, asequible y distintivo entre los productos de la competencia, con la finalidad de que exista preferencia por parte de los clientes hacia la organización.

Consecuente MB EDICIONES a futuro realizará un estampado de su sello comercial en todas sus obras importadas como se puede observar en la siguiente gráfica:



**Gráfico N° 23: Diferenciación en el Producto**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB Ediciones)

#### 4.1.2 Estrategia Competitiva

**Porter** definió la *estrategia competitiva* como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

MB EDICIONES tendrá algunos aspectos en los que empresa podrá aplicar como estrategias competitivas y a la vez tener una ventaja competitiva. A continuación se identifica algunas de las estrategias.

- **Producto:** al ser la primera empresa que importe los productos y por convenio con los proveedores de exclusividad será difícil que la competencia los adquiera, así que le permite diferenciarse y distinguirse de esta con productos nuevos.
- **Marca:** al agregar una marca de gran valor en la obra le permite a la organización que cualquier producto que desee vender al mercado tenga una buena acogida.
- **Servicio al cliente:** al mejorar el proceso de despacho ganará más prestigio, además de atender el pedido del cliente en un tiempo más corto que la competencia generando una mayor satisfacción al cliente.

- Tecnología: la empresa contará con una página web en el 2016 para una mejor comunicación con sus clientes en base a los productos nuevos y los que se encuentran en stock, así MB EDICIONES obtendrá un mejor rendimiento que la competencia.
- Personal: MB EDICIONES cuenta con personal altamente calificado que le permite tener una alta productividad y brinda un excelente servicio al cliente.
- Ubicación: La organización cuenta con una ubicación estratégica que le permite que sus clientes y proveedores puedan ubicarla y visitarla fácilmente.
- Distribución: MB EDICIONES posee un sistema de distribución eficiente que le permite que sus productos lleguen a varios puntos de venta, en condiciones óptimas y en el momento oportuno.

#### **4.1.3 Estrategia de Posicionamiento**

Una vez decidido a qué segmentos del mercado ingresará, la organización deberá decidir que posiciones quiere ocupar en dicho segmento. “La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes”,

También se puede definir que la estrategia de posicionamiento es el conjunto de herramientas que se utilizan para hacer que el producto ocupe un lugar en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente la posición elegida. (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 185-186)

MB EDICIONES posee un posicionamiento de calidad ya que importa solo productos de alta gama en lo que se refiere a calidad, dado a que es una de las mejores maneras de diferenciarse de sus competidores. En consecuencia la empresa aplica esta estrategia al ofrecer al cliente un producto de calidad a un buen precio.

Adicionalmente la organización utiliza como estrategia comunicar los beneficios del producto a todos los clientes resaltando los atributos de las obras y, ganando posicionamiento y reconocimiento de la marca de la empresa, lo cual genera fidelidad de parte del cliente.

## 4.2 MARKETING MIX

Phillip Kotler y Gary Armstrong en su libro Fundamentos del Marketing definen en marketing mix como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el

mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 52)

#### **4.2.1 Producto**

Es un instrumento indispensable del que la empresa dispone para satisfacer las necesidades del cliente. El producto no se lo debe considerar a partir de sus características físicas o formales únicamente, si no teniendo en cuenta todos los beneficios que se derivan de su utilización. El diseño de las estrategias de producto es una de las decisiones más importantes de los responsables de marketing por diferentes razones que se nombrarán a continuación:

- Si un producto no existe, no puede ser valorado, distribuido ni comunicado. Sin el producto no tiene sentido utilizar el resto de los instrumentos del marketing mix.
- El producto fundamenta la relación del intercambio. El consumidor satisface sus necesidades gracias al producto y, a cambio, la empresa obtiene beneficio.
- La estrategia del producto es una decisión a largo plazo. La formulación de estrategias de producto no puede ser modificada de una manera fácil ni rápida por los elevados costes que supone cambiar o mejorar un producto y porque una modificación puede suponer una variación no deseada de las

percepciones del consumidor acerca de la imagen de la marca o de la empresa.

El diseño de estrategias de producto implica, asimismo, el estudio de otros elementos fundamentales para la comercialización. Así, se deben tomar decisiones relativas a la cartera de productos, la marca y la presentación. (Rodríguez Ardura, 2006, pág. 70)

La estrategia que la organización utilizará es vender productos de calidad con las imágenes a full color, letra legible, papel de la mejor calidad y tamaño adecuado, cada libro posee características propias que pueden ser mejoradas. Un aspecto primordial y muy importante es el contenido del libro, ya que es el mismo que puede brindar un abundante conocimiento actual. Precisamente lo mencionado anteriormente es lo que buscan clientes. Gracias a todas estas características los clientes de la organización aumentan la probabilidad de venta al consumidor final.

MB EDICIONES conseguirá sus objetivos de ventas a medida que sus productos a ser importados se adapten a las necesidades de sus clientes.

El propósito de importar nuevos productos es obtener una mejora en el posicionamiento del mercado y, a su vez, atraer a nuevos clientes potenciales. Trabajar con nuevos productos tiene un riesgo, el mismo que disminuye al tener la base de conocimientos de los requerimientos reales del mercado gracias a la investigación realizada.

A continuación se muestra las áreas más solicitadas por los clientes con su respectivo precio aproximado.

**Cuadro N° 28: Productos solicitados por el cliente**

<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>MB EDICIONES</b>
<b>INFANTILES - Cuentos</b>	19,20
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA - Varios</b>	22,80
<b>ARTE - Varios</b>	29,40
<b>RELIGIÓN - Biblias</b>	36,00
<b>SEXUALIDAD - Kama Sutra</b>	15,60

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

Por tanto, a continuación se identifica algunos de los productos que serán importados para el año 2015 – 2016 para atender al segmento de mercado al que va dirigido. Ver ANEXO 2.

#### 4.2.1.1 Fases Estratégicas

En el siguiente cuadro se presenta las estrategias que llevará a cabo la empresa.

**Cuadro N° 29: Fases Estratégicas****Fases Estratégicas**

- 1.- Cuando los productos estén en las bodegas de MB EDICIONES, se revisará meticulosamente que todas las obras estén en buen estado y que sea la cantidad correcta de cada una de las áreas solicitadas.
- 2.- Luego se procederá a informar a los clientes mediante llamadas personales y vía correo electrónico que los productos están en existencia y listos para la venta.
- 3.- Una vez que los clientes interesados confirmen su pedido se realizará el despacho pertinente de la cantidad de obras que ellos necesiten para conocer de mejor manera los nuevos productos.
- 4.- MB EDICIONES despachará por sí mismo a los clientes que estén ubicados en la capital, caso contrario usará los canales de distribución más adecuados y convenientes para el cliente en la comercialización a las distintas provincias del país.

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 4.2.1.2 Valor de Marca

Según Kotler y Armstrong el valor de la marca es el efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del producto o servicio. (Kotler & Armstrong, 2008)

A medida que el tiempo pasa en la industria del libro, el mercado evoluciona día a día, y cada vez es más competitivo. En la actualidad el reto es entregar productos únicos y específicos para el mercado meta asignado. Por esto es necesario agregarle valor a la marca de MB EDICIONES.

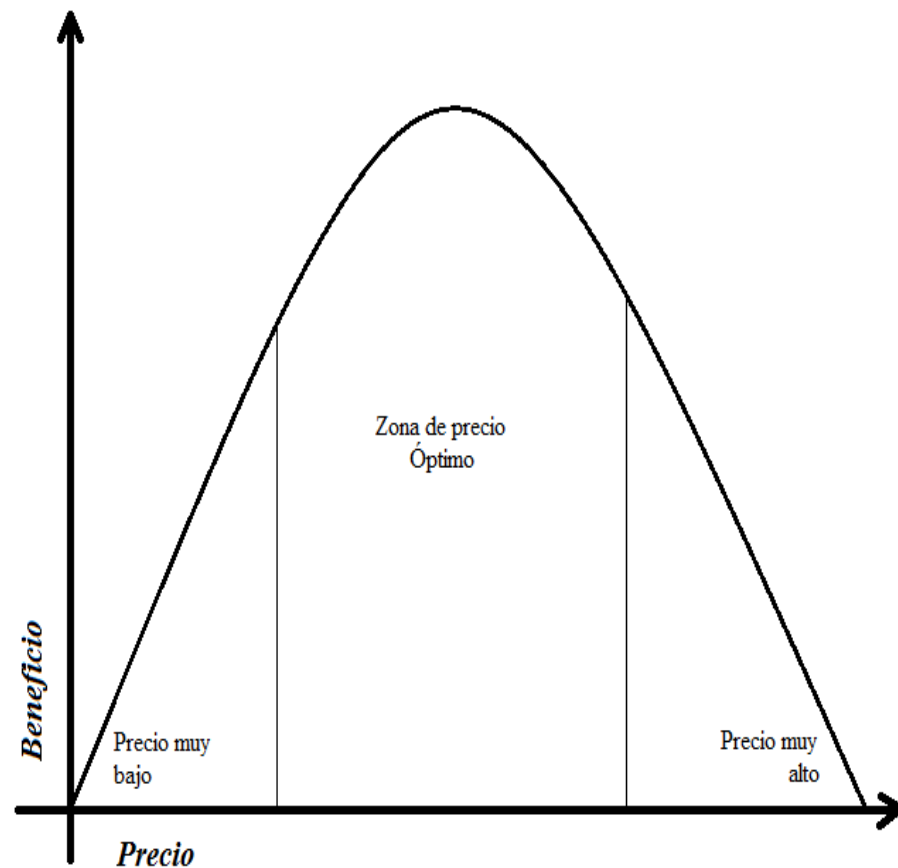


MB EDICIONES es conocida en el mercado gracias a su reputación en la calidad de las obras, en la puntualidad de entrega y en los beneficios que otorga a los clientes. También es conocida por los lazos íntimos de lealtad que ha realizado a lo largo de su operación con clientes. Además de esto, la organización desea llevar su reconocimiento a un aspecto simbólico, por lo cual se imprimirá el símbolo representativo de la organización en la pasta de las obras a ser importados (observar gráfica 21).

#### **4.2.2 Precio**

Es el único elemento que aporta que aporta ingresos a la organización. Engloba costes de todos los esfuerzos que fueron empeñados en conseguir el producto, constituye también uno de los elementos que se fija a corto plazo, debido a que la empresa puede adaptarlo rápidamente según sea necesario.

La fijación del precio no es fácil. Un precio bajo puede facilitar la compra del producto por un amplio colectivo, pero quizá se pierde la oportunidad de ingresar un margen significativo en la venta de cada unidad. En cambio, un precio elevado proporciona un margen elevado para la empresa pero puede desanimar al cliente por su compra. El precio debe ser adecuado para tener un margen de ganancia óptimo para la organización. A continuación se presentara un gráfico explicativo. (Rodríguez Ardura, 2006, pág. 70)



**Gráfico N° 24: Precio Óptimo**

**Fuente:** Investigación Realizada (Principios y estrategias de marketing)

El precio se fijará por el encima del costo total medio de cada producto para obtener los beneficios esperados. También debe referirse a los precios del mercado y de la competencia.

El encargado en realizar esta tarea es el Lic. Miguel Barriga. Debido a las políticas de la empresa no se puede revelar la formula base para la implementación de precios en los nuevos productos.

#### 4.2.2.1 Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores

A continuación se presenta un cuadro donde se indica los precios estimados de obras estándares de la competencia en algunos de los productos que MB EDICIONES procederá a importar, ya que, la información es confidencial y privada.

**Cuadro N° 30: Comparación de Precios con la Competencia**

<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>MB EDICIONES</b>	<b>Competidor A</b>	<b>Competidor B</b>	<b>Competidor C</b>
<b>INFANTILES - Cuentos</b>	19,20	20,16	17,28	19,01
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA - Varios</b>	22,80	23,94	20,52	22,57
<b>ARTE - Varios</b>	29,40	30,87	26,46	29,11
<b>RELIGIÓN - Biblias</b>	36,00	37,80	32,40	35,64
<b>SEXUALIDAD - Kama Sutra</b>	15,60	16,38	14,04	15,44

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 4.2.3 Plaza

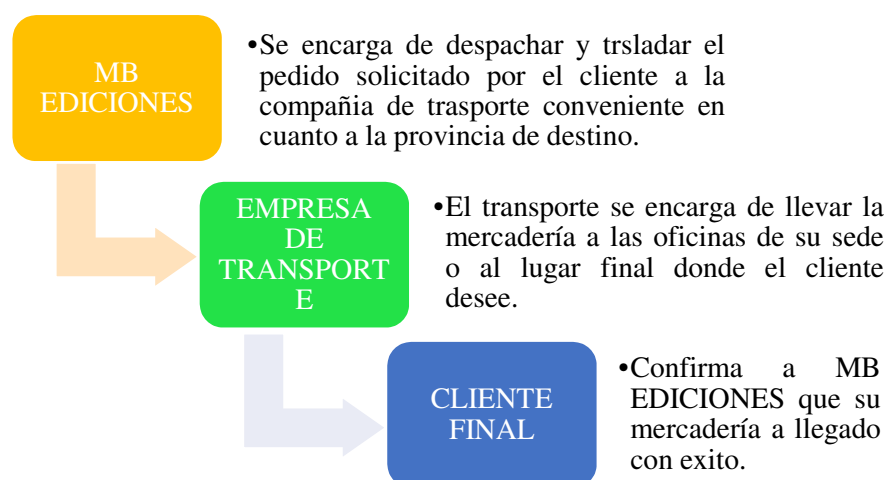
Engloba actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica hasta el consumidor final. Varias empresas pueden formar parte de los canales de distribución que intervienen en el proceso de encargarse de poner los bienes y servicios a disposición del consumidor en el lugar y en el momento que más le convienen.

Tomar decisiones acerca de canales de distribución es difícil y complejo ya que suelen involucrar a terceras partes, como mayoristas y minoristas, que desarrollan un papel importante en la comercialización del producto. (Rodríguez Ardura, 2006, pág. 71)

Es necesario hacer llegar el producto al lugar y en el momento que el cliente solicitó. Por esta razón MB EDICIONES tiene identificados los medios de transporte y los canales de distribución idóneos para sus despachos a nivel nacional. Posee convenios con los trasportes para brindar un mejor servicio al cliente, en lo que se refiere a costos y cuidado de la mercadería frágil. Tratándose de la ciudad de Quito, MB EDICIONES se encarga de realizar el despacho por sí mismo dándole un servicio extra para una mejor satisfacción del cliente.

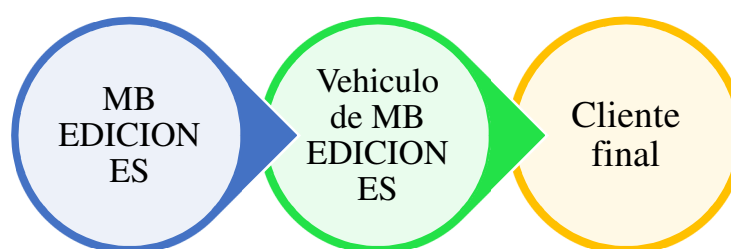
#### 4.2.3.1 Diseño del canal de distribución

A continuación se explica la distribución de la organización mediante gráficos.



**Gráfico N° 25: Comercialización en las Provincias**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)



**Gráfico N° 26: Comercialización en la Capital**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 4.2.3.2 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas de MB EDICIONES radica en su Gerente General, ya que posee varias cualidades como voluntad, ambición, control de sí mismo, sentido de la organización, carisma, etc. Gracias a la experiencia y conocimientos del mercado el Sr. Miguel Barriga ha dejado posicionada en gran parte a la organización en el mercado de los libros, ha viajado a

nivel nacional realizando contacto y ventas a los clientes logrando fidelidad y un desarrollo progresivo para la empresa.

Otra de las fuerzas de ventas se basa en las llamadas y correos electrónicos que los clientes envían para realizar sus pedidos.

#### **4.2.4 Comunicación y Promoción**

##### **4.2.4.1 Comunicación**

La comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y facilita el recuerdo de del producto y una imagen favorable de la organización.

Como instrumento de marketing, la promoción actúa a corto plazo, ya que resulta relativamente rápido tomar decisiones en la materia y llevarlas a la práctica. A su vez, los responsables de marketing tienen a su disposición deferentes herramientas de comunicación, tales como: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, el patrocinio y los instrumentos para el marketing directo. (Rodríguez Ardura, 2006, pág. 72)

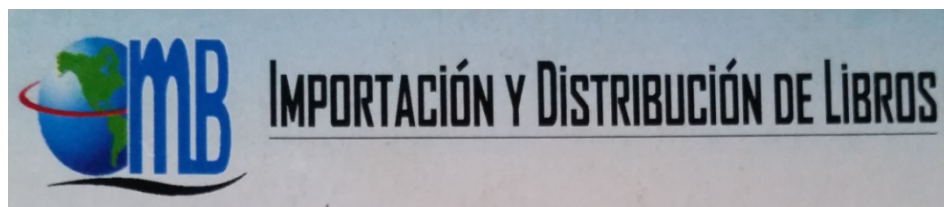
Tratándose de nuevos productos que se introducirán en el mercado por primera vez, MB EDICIONES llevará a cabo un plan de acción informativo para darlos a conocer y destacar detalles y características en

su uso, con el fin de ganar notoriedad en la diferenciación de la marca. También usará los canales informativos como llamadas telefónicas y se ayudará del e-mail para mantener informados a todos sus clientes de los productos que posee en stock, la cantidad y el precio de cada obra.

#### 4.2.4.2 Logotipo

Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de estos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores ven la marca como parte importante del producto, y las marcas pueden añadir valor a un producto. (Kotler P. , 2000, pág. 409)

A continuación se presenta el logotipo de la organización:



**Gráfico N° 27: Logotipo de MB EDICIONES**

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 4.2.4.3 Slogan

A lo largo de la operación en el mercado MB EDICIONES, actualmente posee como Slogan el siguiente:

“Leer ilumina tu camino”.

#### 4.2.4.4 Plan de Medios

Una vez que MB EDICIONES tenga los productos nuevos en las bodegas de su oficina con la distintiva marca grabada en cada uno de ellos procederá a la comunicación hacia los clientes.

- Se realizará llamadas personalizadas para dar a conocer la llegada de los nuevos productos.
- Se enviará e-mails a los clientes más interesados dándoles mayor información de los productos
- El área de ventas esperará la confirmación de los clientes para proceder al despacho de pocas unidades, con el fin de que el cliente pueda conocer la obra a fondo.
- Los trabajadores en el área de despachos procederán a realizar los envíos programados diariamente.
- Una vez que el cliente tenga los productos en sus manos se espera con entusiasmo una buena negociación con un mayor número de productos.
- Se procederá a realizar una consulta de la satisfacción hacia el cliente al trabajar con nuestros nuevos productos.



## 4.2.4.4.1 Justificación de medios

Gracias a la experiencia del Sr. Miguel Barriga fundador de MB EDICIONES hace años atrás estandarizó esta secuencia de funcionamiento para la productividad y desarrollo de su propia empresa.

## 4.2.4.4.2 Evaluación y control del plan

**Cuadro N° 31: Control del Plan**

Actividad	1 Día	2 Día	3 Día	4 Día	5 Día	6 a 90 Días
Llamadas Personalizadas a los clientes.						
Enviar e-mails a los clientes.						
Confirmación por parte de los clientes al área de ventas.						
Despachar las ventas programadas.						
Esperar negociaciones con los clientes						
Consulta de satisfacción al cliente						

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

Consecuente a realizar las negociaciones con los clientes la compañía realizará el mismo procedimiento para cada importación que se realice cada año.

## 4.2.4.4.3 Presupuesto del plan de medios

**Cuadro N° 32: Presupuesto de Capital y Provincias**

<b>Actividades</b>	<b>Quito</b>	<b>Provincias</b>
Movilización y envíos	\$1800	\$3600
Alimentación Vendedor	\$450	\$725
Internet	\$400	\$30
Impresos y copias	\$240	\$60
Teléfonos	\$220	\$0
Imprevistos	\$350	\$125
<b>TOTAL</b>	<b>\$3460</b>	<b>\$4540</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

Cada año los gastos pueden variar de acuerdo a la gestión de ventas que se realice, por ejemplo, si el vendedor tiene que viajar también vende productos en stock y realiza gestiones de cobranza. Hay que considerar que en la movilización y envíos están vinculados pasajes, gasolina, y fletes de acuerdo sea el caso; en imprevistos se tiene que considerar cualquier gasto extra que se realice de urgencia.

El presupuesto mencionado anteriormente que son 8000 dólares para el año 2016 es considerado en base al presupuesto histórico y está dentro de los gastos comerciales.

## 4.2.4.5 Promoción

Una variable de marketing llamada también comunicación persuasiva y abarca a la publicidad, las relaciones públicas. (Rodríguez, 2012, pág. 5)

A continuación se menciona las promociones que MB EDICIONES realizará con respecto a su nueva mercadería, son las siguientes:

- Descuento del 5% por la compra de contado en los productos y del 10% por compras mayores o iguales a 1000 dólares.
- Por la compra de más de 250 cuentos infantiles clásicos, se obsequiará un CD didáctico de los mismos cuentos.
- Al final del año se regalarán premios a los mejores clientes del mismo periodo.
- Por la compra de productos de religión se obsequiará una imagen del Papa actual.
- Por la compra de libros de idiomas, se obsequiará un CD didáctico adicional.

## **5 ANÁLISIS FINANCIERO**

En el siguiente capítulo se realizará el análisis financiero del Plan de Marketing propuesto para MB EDICIONES con la finalidad de evaluar que tan factible es la implementación del presente proyecto. A continuación se procederá a efectuar el análisis financiero logrando la determinación de presupuestos, estados financieros proyectados, flujo de caja proyectado, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y el Costo Beneficio.

### **5.1 PRESUPUESTOS**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Alzaraz Enríquez)

Welsch Glenn define presupuestos como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. Específicamente, comprende el desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa; un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales; un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas a proyectos; un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas. (Welsch, pág. 3)

Los presupuestos que se plantean para MB EDICIONES se constituyen en un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia.

### 5.1.1 Presupuesto de Ventas Proyectado Tres Años

Inicialmente se estima la demanda en unidades de cada uno de los productos a ser importados por la organización para el período de un año y consecuentemente para dos años más teniendo en cuenta los factores que pueden influir en la demanda de estos.

Para la estimación del volumen se procede a tomar la técnica de mínimos cuadrados, es decir, se tomará en cuenta el análisis estadístico de las ventas históricas de un período inmediato anterior.

En el siguiente cuadro MB EDCIONES se presenta las ventas en volumen para los siguientes tres años, donde se espera que paulatinamente se vende más unidades que los años anteriores

**Cuadro N° 33: Representativa de Cantidades**

<b>VENTAS EN UNIDADES</b>			
<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>INFANTILES</b>	7830	8222	9044
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	1305	1370	1507
<b>ARTE</b>	1566	1644	1809
<b>RELIGIÓN</b>	5220	5481	6029
<b>SEXUALIDAD</b>	1305	1370	1507

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

Una vez definido el volumen de los productos a vender se cada año, se debe proceder a determinación de los precios de ventas de cada uno de los productos.

Se debe considerar las características del mercado del libro, la influencia que pueden tener los precios muy altos o muy bajos es que como consecuencia puede ser un mal negocio para la organización.

MB EDCIONES presenta en el siguiente cuadro los precios de venta para los siguientes tres años, consecuentemente la organización subirá un 10% del precio original a partir del segundo año proyectado para obtener mejores ganancias.

**Cuadro N° 34: Tabla Representativa de Precios**

<b>PRECIOS DE VENTA</b>			
<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>INFANTILES</b>	19,20	20,16	20,16
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	22,80	23,94	23,94
<b>ARTE</b>	29,40	30,87	30,87
<b>RELIGIÓN</b>	36,00	37,80	37,80
<b>SEXUALIDAD</b>	15,60	16,38	16,38

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDCIONES)

A continuación se calcula las ventas para los tres años proyectados en dólares de MB EDCIONES, lo cual representará en su totalidad los ingresos para la organización.

**Cuadro N° 35: Tabla Representativa de Ventas Proyectadas**

<b>VENTA EN DÓLARES</b>			
<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>INFANTILES</b>	150.336,00	165.745,44	182.319,98
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	29.754,00	32.803,79	36.084,16
<b>ARTE</b>	46.040,40	50.759,54	55.835,50
<b>RELIGIÓN</b>	187.920,00	207.181,80	227.899,98
<b>SEXUALIDAD</b>	20.358,00	22.444,70	24.689,16
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>434.408,40</b>	<b>478.935,26</b>	<b>526.828,79</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

### 5.1.2 Presupuesto de Egresos Proyectados Tres Años

#### 5.1.2.1 Presupuesto de Compras

Hay que tomar muy en cuenta el presupuesto de ventas proyectado para cumplir con las necesidades de productos para la venta.

La organización definirá su presupuesto de compras gracias al presupuesto de ventas en volumen, una vez obtenidas las cantidades de importación se multiplicará directamente por los precios de los diferentes proveedores, ya que forman parte de los egresos, y además nos sirve, para determinar las deudas existentes al final de los períodos proyectados por compra de las diferentes obras, teniendo en cuenta diferentes formas y plazos de financiación.

En el cuadro inferior se presenta el presupuesto de compras en dólares en su totalidad.

**Cuadro N° 36: Tabla Representativa de Compras**

<b>COMPRAS EN DÓLARES</b>			
<b>PRODUCTO (LIBROS)</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>INFANTILES</b>	60.134,40	99.447,26	109.391,99
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	17.852,40	19.682,27	21.650,50
<b>ARTE</b>	138.121,20	30.455,72	33.501,30
<b>RELIGIÓN</b>	33.825,60	124.309,08	136.739,99
<b>SEXUALIDAD</b>	12.214,80	13.466,82	14.813,50
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>262.148,40</b>	<b>287.361,16</b>	<b>316.097,27</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 5.1.2.2 Presupuesto de Egresos Administrativos

Se denomina gastos o egresos de administración a aquellos contraídos en el control y la dirección de la organización, por ejemplo: los salarios de los altos ejecutivos, la mano de obra de operarios, en sí todos los operarios, también son los costes de los servicios generales para el funcionamiento y bienestar de la empresa.

Los egresos de administración son una cuenta de gastos que forma parte del Estado de Resultados. A continuación se presenta un cuadro representativo.



**Cuadro N° 37: Tabla Representativa de Egresos Administrativos**

<b>GASTOS O ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS</b>	42.500,00	46.750,00	51.425,00
<b>OTROS GASTOS</b>	4.500,00	5.400,00	6.480,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	47.000,00	52.150,00	57.905,00
<b>TOTAL GASTO DESEMBOLSABLE</b>	47.000,00	52.150,00	57.905,00

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

### 5.1.2.3 Presupuesto de Egresos Operacionales

Son aquellos costos realizados por la organización para poder comercializar el producto, desde su importación hasta el gasto incurrido por el vendedor para que el producto llegue a manos del cliente. Algunos ejemplos de estos son las comisiones de los vendedores, publicidad, marketing y costos de ventas en general. Este equipo de costos es necesario para que la empresa pueda comercializar su producto y así la compañía pueda subsistir.

A continuación se muestra un cuadro representativo donde los gastos comerciales de MB EDICIONES se proyectan cada año desde el 2016 hasta el 2018.

**Cuadro N° 36: Tabla Representativa de Egresos Operacionales**

<b>GASTOS COMERCIALES</b>			
<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>IMPORTACIÓN, SUELDOS Y BENEFICIOS</b>	18.000,00	19.800,00	21.780,00
<b>COMISIONES</b>	8.688,17	9.578,71	10.536,58
<b>PUBLICIDAD</b>	4.344,08	4.789,35	5.268,29
<b>DEPRECIACIÓN</b>	5.600,00	5.600,00	5.600,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	36.632,25	39.768,06	43.184,86
<b>TOTAL GASTOS DESEMBOLSABLES</b>	31.032,25	34.168,06	37.584,86
<b>TOTAL GASTO OPERACIONAL</b>	78.032,25	86.318,06	95.489,86

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

### 5.1.3 Amortización

La amortización financiera es el reintegro de un capital propio o ajeno, habitualmente distribuyendo pagos en el tiempo. Suele ser el producto de una prestación única, que genera una contraprestación múltiple con vencimiento posterior. Es común que el pago de estas obligaciones se haga a través de desembolsos escalonados en el tiempo, aunque también se puede acordar un solo pago al final del período. Un ejemplo típico de amortización es el pago o amortización de un préstamo. (Martínez Laguna, s.f.)

A continuación se presenta la amortización de MB EDICIONES para el periodo 2016.

**Cuadro N° 38: Amortización**

<b>MB EDICIONES (UNIPERSONAL)</b> <b>AMORTIZACIÓN</b> <b>PERIODO 2016</b>				
<b>TIEMPO</b>	<b>MONTO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CUOTA</b>
<b>PERIODO 0</b>	<b>50.000</b>			
<b>PERIODO 1</b>	35.463	14.537	7.000	21.537
<b>PERIODO 2</b>	18.892	16.572	4.965	21.537
<b>PERIODO 3</b>	-	18.892	2.645	21.537
<b>TOTAL</b>		<b>50.000</b>	14.610	64.610

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 5.1.4 Flujo de efectivo proyectado

Antes de realizar el estado de flujo se debe elaborar y analizar el concepto de ingresos y egreso, es decir el saldo o flujo neto de efectivo que la diferencia entre los mismos, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos; si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos.

Algunos ejemplos de ingresos son: ingresos por venta, el cobro de deudas de corto y largo plazo, inversiones, intereses, etc. También se mencionan algunos egresos o salidas de efectivo; el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, depreciación de activos, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc.

**Cuadro N° 39: Proyección de Ingresos y Egresos a Tres años**

<b>MB EDICIONES</b>			
<b>CONCEPTO DE INGRESOS Y EGRESOS</b>			
<b>PERIODO TRES AÑOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
<b>Ventas</b>	434.408	478.935	526.829
Ventas de Contado	390.968	431.042	474.146
Ventas a Crédito	122.500	43.441	47.894
<b>TOTAL INGRESOS X VENTAS</b>	<b>513.468</b>	<b>474.483</b>	<b>522.039</b>
<b>Compras</b>	262.148	287.361	316.097
Compras de Contado	175.963	192.886	212.175
Compras a Crédito	158.000	86.186	94.475
<b>TOTAL EGRESOS X COMPRAS</b>	<b>333.963</b>	<b>279.072</b>	<b>306.650</b>
<b>Gastos de Operación</b>			
Gasto Administrativo Desembolsable	47.000	52.150	57.905
Gasto Comercial Desembolsable	31.032	34.168	37.585
<b>TOTAL GASTOS DESEMBOLSABLES</b>	<b>78.032</b>	<b>86.318</b>	<b>95.490</b>
<b>Otros Egresos e Impuestos</b>			
Impuestos y Participación Trabajadores	25.170	29.676	35.517
<b>TOTAL SALIDAS O EGRESOS DE CAJA</b>	<b>98.202</b>	<b>115.994</b>	<b>131.007</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

El Flujo de Caja Proyectado es el informe contable principal que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura. (Zapata, 2005, pág. 299)

Además se puede mencionar que el flujo de caja es un informe financiero que presenta en detalle los movimientos de ingreso y egresos de efectivo que tiene la compañía en un período.

Se caracteriza por dar cuenta de lo que ingresa y egresa en la organización. Muestra efectivamente si la compañía ha tenido ganancias o pérdidas en el periodo propuesto, tiene una relación con el Estado de Resultados, sin embargo, la importancia del Flujo de Caja es que nos permite conocer en forma rápida **la liquidez de la empresa**, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones.

A continuación se presenta el flujo de caja elaborado para MB EDICIONES.

**Cuadro N° 40: Flujo de Caja Proyectado Tres Años**

<b>MB EDICIONES</b>			
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>			
<b>PERIODO TRES AÑOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
Total Ingreso X Ventas	513.468	474.483	522.039
Total Egresos	432.165	395.066	437.657
Flujo Neto de caja	81.303	79.416	84.383
Saldo Inicial de Caja	36.000	33.243	30.390
<b>Flujo sin Financiamiento de Caja</b>	<b>117.303</b>	<b>112.660</b>	<b>114.773</b>
<b>Inversiones</b>	4.764	65.735	128.592
Recuperación de Inversión		4.764	65.735
Interés Ganado		238	3.287
<b>Contratación de Préstamo</b>			
Pago deuda C/P	50.666		
Pago interés C/P	7.093		
Pago deuda L/P	14.537	16.572	18.892
Pago interés L/P	7.000	4.965	2.645
<b>Saldo Final de caja</b>	<b>33.243</b>	<b>30.390</b>	<b>33.666</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

## 5.2 ESTADOS FINANCIEROS

Una vez elaborados y estudiados los presupuestos, el concepto de ingreso y egresos y el flujo de caja se procede a realizar los estados financieros que se emplean para evaluar la capacidad de la compañía en la generación de efectivo y de activos, para conocer su estructura financiera que incluye la liquidez y solvencia para evaluar la contabilidad de la misma.

### **5.2.1 Balance General**

Es el estado demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con la contabilidad y documentación respectiva, que incluye el activo, el pasivo y el capital contable. (Zapata, 2005, pág. 74)

El Balance General es un documento contable que demuestra la situación financiera de una entidad económica para un momento determinado, en la medida en que dicha situación sea expresable en términos monetarios y según sean reflejados por los registros contables. El Balance General es un documento contable que presenta los bienes y obligaciones así como el patrimonio de una entidad económica a una fecha determinada. (Martínez, 2005, pág. 8)

MB EDICIONES mostrará su balance general a una fecha determinada siguiente cuadro.

**Cuadro N° 41: Balance General y Proyectados**

<b>MB EDICIONES</b> <b>BALANCES ANUALES</b> <b>PERIODO DE TRES AÑOS</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>293.500</b>	<b>216.686</b>	<b>282.305</b>	<b>356.371</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo				
Caja Bancos	36.000	33.243	30.390	33.666
Valores Negociables		4.764	65.735	128.592
Cuentas y Documentos por Cobrar				
Cuentas por Cobrar Clientes	122.500	43.441	47.894	52.683
Interés por Cobrar		238	3.287	6.430
Inventarios				
Inventario en existencias	135.000	135.000	135.000	135.000
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>137.400</b>	<b>131.800</b>	<b>126.200</b>	<b>120.600</b>
Propiedad, Planta y Equipo				
Terrenos	115.000	115.000	115.000	115.000
Vehículos	28.000	28.000	28.000	28.000
Muebles				
Depreciación	5.600	11.200	16.800	22.400
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>430.900</b>	<b>348.486</b>	<b>408.505</b>	<b>476.971</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORTO PLAZO</b>	<b>235.929</b>	<b>115.862</b>	<b>129.992</b>	<b>145.039</b>
Proveedores/Cuentas por Pagar	158.000	86.186	94.475	103.922
Obligaciones Bancarias	50665,6			
Interés por Pagar	7093,18			
Impuestos y Participación por pagar	20.170	29.676	35.517	41.117
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>50.000</b>	<b>35.463</b>	<b>18.892</b>	<b>-</b>
Obligaciones Bancarias L/P	50.000	35.463	18.892	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>285.929</b>	<b>151.326</b>	<b>148.884</b>	<b>145.039</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>144.971</b>	<b>197.161</b>	<b>259.622</b>	<b>331.931</b>
Capital Social	65.000	65.000	65.000	65.000
Reservas Acumuladas	28.000	33.219	39.465	46.696
Utilidades Retenidas	16.500	51.971	98.942	155.157
Utilidades del Ejercicio	35.471	46.971	56.215	65.078
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>430.900</b>	<b>348.486</b>	<b>408.505</b>	<b>476.971</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)



### 5.2.2 Estado de resultados

Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra también hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado. (Zapata, 2005, pág. 73)

Según Martínez Francisco el estado de resultados es considerado un documento financiero que muestra detallada y ordenadamente la forma que se ha obteniendo la utilidad o pérdida de una unidad económica durante un período determinado, el mismo que complementa al balance general puesto que muestra únicamente la ganancia o pérdida del periodo comercial. (Martínez, 2005, pág. 8)

Se realizará un método contable de acumulaciones, bajo el cual se analizará los ingresos, los costos y los gastos dentro de periodos de tiempo idénticos (Tres años y, se elaborarán transacciones que darán como resultado una pérdida o una ganancia para los propietarios de MB EDICIONES. Esto permitirá establecer si el Plan de Marketing elaborado para la empresa eso no satisfactorio desde el punto de vista de las utilidades.

Se procederá a realizar una clasificación del estado de resultados: ventas brutas, costo de ventas, descuentos en ventas, ventas netas, gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros y otros ingresos y otros gastos, impuestos.

A continuación se muestra el Estado de Resultados de la organización.

**Cuadro N° 42: Estado de Resultados**

<b>MB EDICIONES</b> <b>RESUMEN DE VENTAS</b> <b>PERIODO TRES AÑOS</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>P. AÑO 2015</b>	<b>P. AÑO 2016</b>	<b>P. AÑO 2017</b>	<b>P. AÑO 2018</b>
VENTAS	363155,40	434408,40	478935,26	526828,79
COSTO DE VENTAS	217893,24	262148,40	287361,16	316097,27
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>145262,16</b>	<b>172260,00</b>	<b>191574,10</b>	<b>210731,51</b>
GASTO DE VENTAS	23241,95	36632,25	39768,06	43184,86
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>122020,21</b>	<b>135627,75</b>	<b>151806,05</b>	<b>167546,65</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	63450,51	47000,00	52150,00	57905,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>58569,70</b>	<b>88627,75</b>	<b>99656,05</b>	<b>109641,65</b>
OTROS INGRESOS	0,00	238,20	3286,77	6429,61
OTROS GASTOS	2928,49	7000,00	4964,88	2644,84
<b>UAIYPT</b>	<b>55641,22</b>	<b>81865,95</b>	<b>97977,94</b>	<b>113426,42</b>
PART TRAB E IMP RENTA	20169,94	29676,41	35517,00	41117,08
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>35471,28</b>	<b>52189,54</b>	<b>62460,93</b>	<b>72309,34</b>
RESERVA LEGAL	28000,00	5218,95	6246,09	7230,93
<b>UTILIDAD A DISPO DE ACCIONISTAS</b>	<b>7471,28</b>	<b>46970,59</b>	<b>56214,84</b>	<b>65078,41</b>

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

### 5.2.3 Evaluación Financiera

El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes

opciones de inversión. El costo beneficio sirve para evaluar y ofrecer alternativas diferentes para tomar la mejor decisión para tratar un problema.

**Cuadro N° 43: Factibilidad del Proyecto (VAN, TIR, CB)**

<b>MB EDICIONES (UNIPERSONAL)</b>	
<b>RESUMEN DE INVERSIÓN</b>	
<b>PERIODO 2015</b>	
Plan de MK	8.000
Viajes al Exterior	6.500
Talento Humano	3.200
Viáticos	2.500
Presupuesto Compras	152.525
<b>TOTAL</b>	<b>172.725</b>

<b>Rendimiento Esperado</b>	<b>15%</b>
<b>Socios</b>	

<b>Inversión</b>	<b>Utilidad 1</b>	<b>Utilidad 2</b>	<b>Utilidad 3</b>
<b>-172725,268</b>	81865,95	97977,94	113426,42

<b>Valor Actual</b>	<b>\$ 219.852,88</b>	\$ 71.187,78	\$ 74.085,40	\$ 74.579,71
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$ 47.127,62</b>			
<b>Comprobación</b>		\$ 47.127,62		
<b>TIR</b>	<b>30%</b>			
<b>Costo Beneficio</b>	<b>1,27</b>			

**Fuente:** Investigación Realizada (MB EDICIONES)

#### 5.2.3.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es lo que el inversionista obtiene en términos netos de flujos de caja y términos de valores actuales o presentes; es decir una vez recuperada la inversión del proyecto. (Maldonado, 2013, pág. 191)

Para el cálculo del VAN se utilizara la Siguiete formula:

$$Van = \sum_{t=1}^n \frac{vt}{(1+i)^t} - I_0$$

Con un VAN de 47.127,62 el proyecto refleja claramente que es aceptable y determina una alternativa optima de inversión para MB EDICIONES. Además de posibilitar una manera simple y exacta para recuperar y ganar ingresos de los accionistas y socios con respecto al proyecto.

#### 5.2.3.2 Tasa Interna de Retorno

Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que hace cero al VAN o VPN. (Maldonado, 2013, pág. 191)

A diferencia del VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, y desde la relación de B/C cuyos resultados están expresados en céntimos por cada sol invertido. La TIR expresa la rentabilidad en términos porcentuales

Con una TIR del 30% se tiene como resultado que el proyecto es aceptable para los socios de la compañía.

#### 5.2.3.3 Razón Beneficio / Costo

Es el intercambio entre costos y beneficios. Toda inversión exige la reducción de algún beneficio en el presente; tal es, genéricamente, su

costo; con la esperanza de recibir algún beneficio en el futuro. Pero los costos y beneficios acontecen en momentos distintos, siguiendo la lógica de la siembra y la cosecha, por lo que resulta indispensable tomar en consideración el tiempo para evaluar la rentabilidad, privada o social, asociada a la inversión, y con ello, operativizar el análisis costo-beneficio.

A continuación la fórmula del C/B:

$$C/B = \frac{VAN}{VA}$$

El COSTO/BENEFICIO del proyecto es 1,27, es decir que la organización debería aceptar el proyecto propuesto.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Respecto al el análisis situacional de MB EDICIONES, se puede determinar que la empresa se ha mantenido en el mercado del libro en la era digital gracias a la experiencia y administración de su Gerente General con la ayuda de sus trabajadores.
- La empresa posee varios competidores ya que no son solo placistas, si no también son librerías y revisteros además de la tecnología, actualmente las personas tienen preferencia por la tecnología en cuanto a productos sustitutos del libro.
- La información y conocimientos acerca de la industria y del mercado a la que se dedica la empresa fueron obtenidas por parte de los integrantes y clientes de la misma, quienes aportaron en responder a las preguntas planteadas para el desarrollo del plan de marketing.
- Las encuestas proporcionaron la información adecuada para la importación de los productos en áreas preferentes de los clientes además de obtener el conocimiento de que la organización se encuentra realizando correctamente su

trabajo. Al grupo objetivo meta de la empresa se dirigirá la mayor parte de la atención para negociaciones futuras.

- El Plan de Marketing permitió desarrollar y establecer estrategias adecuadas para mejorar el crecimiento, el posicionamiento y la rentabilidad de MB EDICIONES dentro del mercado del libro, las cuales se basan en importar, distribuir y comercializar nuevos productos con una diferenciación de los que poseen los competidores para así lograr dar a conocer a la compañía mediante el mismo producto.
- Mediante el análisis financiero de la ejecución del Plan Estratégico de Marketing propuesto se obtendrá utilidades de un 12% (\$52189,54) en el primer año, un 13% (62460,93) en el segundo año y un 14% (72309,34) en el tercer año con respecto a las ventas de cada año. En otras palabras hay un incremento notable de los ingreso en cada periodo económico de la organización.
- Con un Valor actual neto (VAN) de 47.127,62 positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 30% y un Costo Beneficio (C/B) de 1,27 concluimos que la evaluación financiera determina que el Plan Estratégico de Marketing es viable.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda ampliar o construir una nueva bodega para un mayor y mejor almacenamiento de nueva mercadería y liquidar los productos que no se han vendido a tiempo, con el fin de tener más productos nuevos y actuales en stock para que la empresa siga operando en el mercado de mejor manera.

- MB EDICIONES posee varios competidores en el mismo mercado de la industria del libro se recomienda plantear un plan de marketing cada tres años, obteniendo conocimientos acerca de las preferencias actuales de los clientes para así poder importar los productos correctos, con el fin de mantenerse en el mercado.
- Se sugiere importar productos en todas las áreas mencionadas por los clientes como: infantiles, educación, cultura, religión y sexualidad sin olvidar las reposiciones de productos estrella, dando prioridad para su comercialización al grupo objetivo meta de la organización gracias a que se generaría una rentabilidad considerable para la empresa.
- Se recomienda realizar un seguimiento del Plan Estratégico de Marketing que permita observar la actividad del mismo con el fin de comprobar su avance en cuanto a los beneficios que realizará para la empresa y sus operarios.
- Con respecto al aumento de rentabilidad y participación de MB EDICIONES en el mercado de los libros se recomienda implementar el proyecto para la operación óptima de la compañía.



## REFERENCIAS

1. Aborges. (s.f.). Obtenido de [http://aborges.webs.ull.es/encuesta\\_com.pdf](http://aborges.webs.ull.es/encuesta_com.pdf)
2. Académica. (s.f.). *Segmentación de mercado*. Obtenido de [http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/segmentacion\\_de\\_mercado.pdf](http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/segmentacion_de_mercado.pdf)
3. Alzaraz Enríquez. (s.f.). *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales*. Barcelona: Ariel S.A.
4. Banco Central del Ecuador. (s.f.). Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
5. David, F. D. (2008). *Conceptos de la administración estratégica*.
6. Diario El Comercio. (s.f.). *Inflacion Anual Ecuador 2014 Aumento*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/inflacion-anual-ecuador-2014-aumento.html>
7. Diario El Telégrafo. (05 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>
8. Economia.com. (s.f.). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)
9. Fred R., D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (5ta. ed.). México.
10. Henry, G. T. (1990). *Practical sampling*. Newbury Park, CA: Sage.
11. Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introducción al marketing*. (2da. ed.). Madrid, España.
13. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. ed.). México: Editorial Pearson.
14. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14ta. ed.). México.
15. Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
16. Maldonado, E. (2013). *Finanzas corporativas valoración de acciones*.

17. Martínez Laguna, L. (s.f.). *Amortizacion Financiera*. Obtenido de Diccionario Económico: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/amortizacion-financiera.html>
18. Martínez, F. (2005). *Contabilidad Básica*.
19. Perfiles. (s.f.). Obtenido de [http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article\\_id=259](http://www.perfiles.cult.cu/article.php?article_id=259)
20. Politicas de Ecuador. (Agosto de 2010). *Aspectos Políticos de Ecuador*. Obtenido de <http://www.politicasdeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>
21. Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*.
22. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
23. Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva. Quinta reimpresión*. México: CECSA.
24. Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*.
25. Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid, España.
26. Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona, España.
27. Rodríguez, R. (27 de Marzo de 2012). Saber Más. *Diario El Comercio*.
28. Rugman, A. M. (2000). *Planeación estratégica*. México.
29. Welsch, G. (s.f.). *Presupuestos, planificación y control* (6ta. ed.). Pearson - Prentice-Hall,.
30. Zapata, P. (2005). *Contabilidad General*. Bogotá: McGraw Hill.

# ANEXOS

### Anexo 1: Modelo de la Encuesta

a) **Seleccione sus respuestas con una X. Si su respuesta es otros especifique:**

1.- ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de MB EDICIONES?

1 a 3 años ☐

3 a 5 años ☐

5 a 10 años ☐

10 a 13 años ☐

2.- Al momento de proveerse de libros para su negocio, ¿cuáles de los siguientes aspectos usted piensa que son los más importantes? Seleccione varios elementos.

Calidad. ☐

Precio. ☐

Prestigio del autor. ☐

Imagen y Tema. ☐

Actualidad. ☐

Editorial. ☐

Otro. ☐ \_\_\_\_\_

b) **Responda del 5 al 1 siendo 5=Excelente, 1=Pésimo respectivamente.**

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Considera que MB EDICIONES posee un buen servicio distribución.					
Las obras que ofrece MB EDICIONES son de calidad					
Las obras de MB EDICIONES son entregadas siempre a tiempo y en buen estado.					
En las oficinas de MB EDICIONES la atención al cliente es.					
Considera usted el precio de nuestros productos es adecuado.					
La asesoría a la hora de la compra de productos de MB EDICIONES es					
Considera que el crédito y el tiempo para realizar el pago que brinda MB EDICIONES son pertinentes.					
Está de acuerdo con el servicio de ventas de la organización.					

c) **Seleccione sus respuestas con una X. Si su respuesta es otros especifique:**

Refiriéndonos al servicio de MB EDICIONES. ¿Qué aspecto nos recomendaría mejorar?

Calidad del producto. ☐

Asesoría al cliente ☐

Sistema de Despacho. ☐

Canal de distribución. ☐

Otro \_\_\_\_\_

¿A qué otras distribuidoras de libros compran sus productos? Seleccione una o más respuestas.

Lexus. ☐

Edidac. ☐

Oceano. ☐

Cultural. ☐

El Libro. ☐

Otros. ☐ \_\_\_\_\_

¿Qué categorías de libros desearía que la empresa MB EDICIONES le provea?  
Seleccione una o más respuestas.

Religión ☐

Infantiles ☐

Arte ☐

Cultura ☐

Educación ☐

Sexualidad. ☐

Otros. ☐ \_\_\_\_\_

¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por un nuevo libro de calidad para su comercialización?

15 a 25 \$ ☐

25 a 40 \$ ☐

40 a 60 \$ ☐

60 a Más ☐

¿Por qué medio desearía enterarse de nuestros nuevos productos?

Envío de catálogos. ☐

Llamada telefónica. ☐

Correo electrónico. ☐

Otro. ☐

---

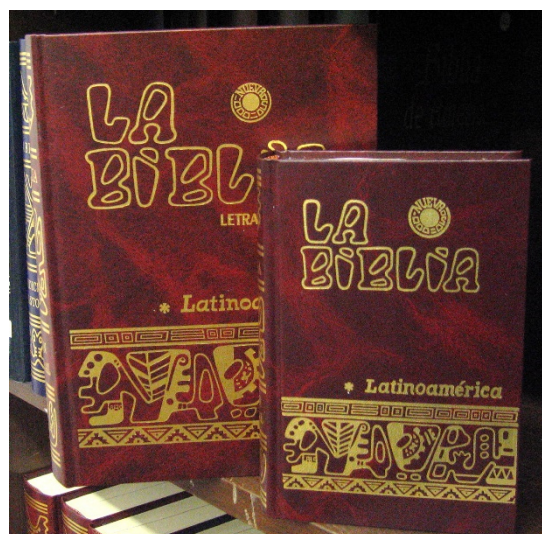
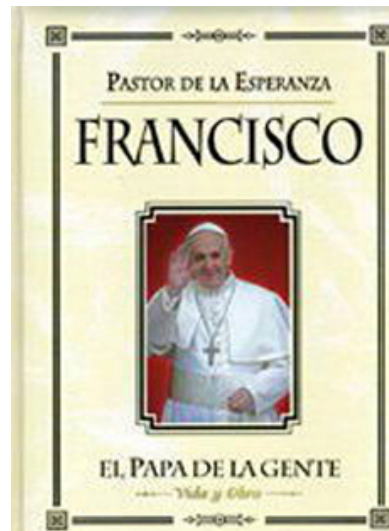
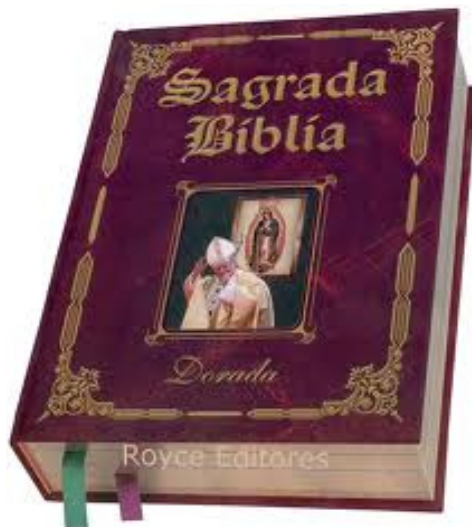
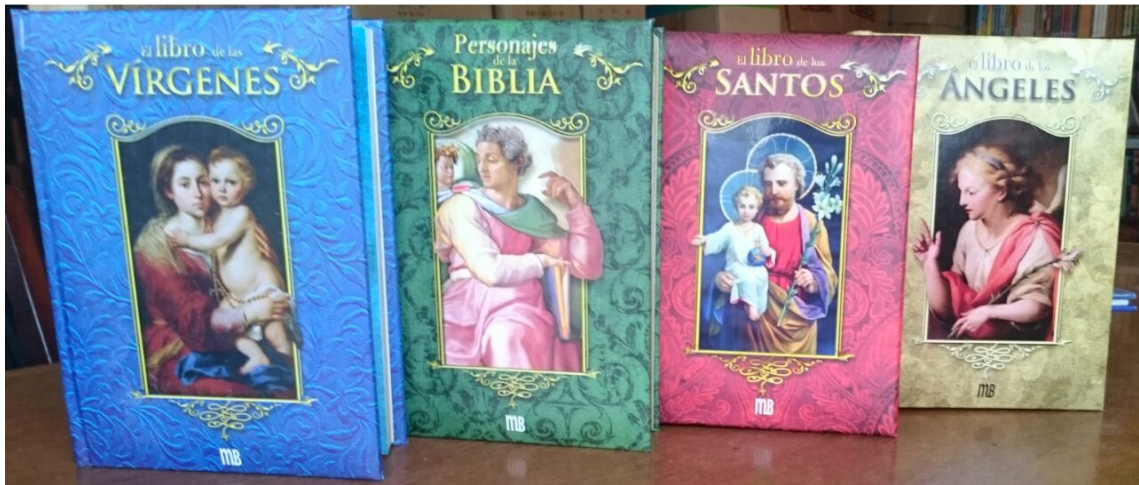
## Anexo 2: Libros Infantiles



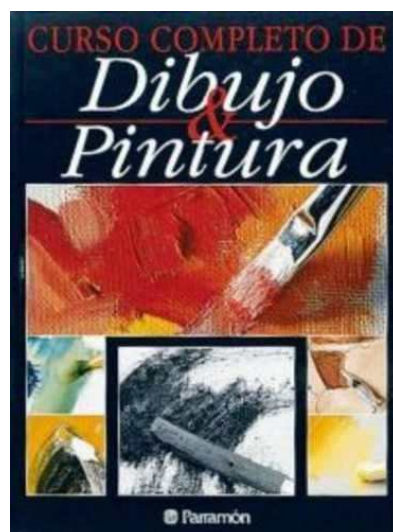
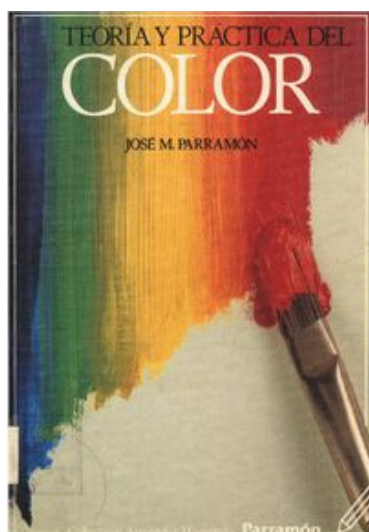






**Anexo 3: Libros de Religión**

# Anexo 4: Libros de Arte





## Anexo 5: Libros de Sexualidad

